



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr/Frau

**Marzena Ziomek**

**Was führt zur Burnout?  
Welche Präventionsmöglichkei-  
ten gibt es?**

2017

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Was führt zur Burnout? Welche Präventionsmöglichkeiten gibt es?**

Autor/in:  
**Frau Marzena Ziomek**

Studiengang:  
**Gesundheitsmanagement**

Seminargruppe:  
**GM13wP4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Thomas Müller**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Franz van Erckelens**

Einreichung:  
Mittweida, 11.01.2017

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Burnout Syndrome- causes and prevention**

author:  
**Ms. Marzena Ziomek**

course of studies:  
**Healthcare Management**

seminar group:  
**GM13wP4-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. Thomas Müller**

second examiner:  
**Prof. Dr. Franz van Erckelens**

submission:  
Mittweida, 11<sup>th</sup> of Januar, 2017

## Bibliografische Angaben:

Marzena, Ziomek:

### **Was führt zur Burnout? Welche Präventionsmöglichkeiten gibt es?**

Burnout-Syndrome- causes and prevention

2017 - 87 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Professional burnout occurs generally in modern organizations, even though it is not very often considered itself in a workplace as a organizational problem. Common thinking about a burnout focuses on an individual employee and his lack of capability to deal with psychological difficulties. In the meantime professional burnout syndrome is highly related to stressfull work environment and experiencing an emotional exhaustion. Employees working under long-term, permanent stress experience lack of harmony between themselves and the work itself and lose their motivation to continue working with the same engagement. Side effects such as professional burnout syndrome, they are not only an individual employee's problem, but they generate costs for organizations and finally professional burnout topic becomes a social problem. Ipso facto the professional burnout topic in an organisational stress context requires further studies and practical indication for modern organisational environment.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Methodisches Vorgehensweise.....	2
<b>2 Das Burnout-Syndrom (BOS).....</b>	<b>4</b>
2.1 Begriffsgeschichte.....	4
2.2 Definition.....	6
2.3 Ursachen.....	8
2.4 Symptomatik .....	16
2.5 Phasentheorien und Verlauf.....	26
2.5.1 Verlauf.....	34
2.5.2 Zusammenfassung der Phasenmodellen.....	35
2.6 Messung von Burnout.....	36
2.6.1 Der MBI (Maslach Burnout Inventory).....	36
2.6.2 Die Überdrussskala (Tedium Measure).....	39
2.6.3 SBS-HP (Staff Burnout Scale for Health Professionals).....	39
2.7 Burnout und Stress.....	40
2.8 Burnout und Depression.....	42
2.9 Zusammenfassung: Burnout vs. Stress vs. Depression.....	43
<b>3 Forschungsstand.....</b>	<b>45</b>
3.1 Studie 1: Ständige Erreichbarkeit - Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit .....	46
3.1.1 Beschreibung der Stichprobe.....	46
3.1.2 Fragen zur Arbeitszeit und Freizeit.....	47
3.1.3 Folgen und Gründe der Erreichbarkeit.....	49

---

3.1.4	Schutz und Präventionsmöglichkeiten.....	51
3.2	Schlussfolgerung.....	52
<b>4</b>	<b>Präventionsmöglichkeiten.....</b>	<b>54</b>
4.1	Die 12 Stufen der Burnout-Prävention.....	55
4.2	Individuelle Maßnahmen.....	58
4.3	Organisatorische Maßnahmen.....	61
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>65</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
	<b>Anlagen.....</b>	<b>XII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XVII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<i>BOS</i>	<i>Das Burnout Syndrom</i>
<i>BGM</i>	<i>Betriebliches Gesundheitsmanagement</i>
<i>bzw.</i>	<i>beziehungsweise</i>
<i>ca.</i>	<i>circa</i>
<i>d.h</i>	<i>das heißt</i>
<i>IAG</i>	<i>Institut für Arbeit und Gesundheit</i>
<i>MBI</i>	<i>Maslach Burnout Inventory</i>
<i>SBS-HP</i>	<i>Staff Burnout Scale for Health Professionals</i>
<i>u.a</i>	<i>unter anderem</i>
<i>u.v.m</i>	<i>und vieles mehr</i>
<i>z.B.</i>	<i>zum Beispiel</i>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überlaufendes Fass .....	8
Abbildung 2: Dynamik des Burnout-Prozesses - eigene Ausarbeitung .....	11
Abbildung 3: Waagschale des Ungleichgewichts.....	15
Abbildung 4: Das dreidimensionale Modell nach Maslach- eigene Ausarbeitung.....	34
Abbildung 5: Antwortmodus des MBI (als Beispiel).....	38
Abbildung 6: Das negative individuelle Erleben und Verarbeiten des stressreichen Ereignisses.....	41
Abbildung 7: Burnout-Spirale.....	42
Abbildung 8: Burnout vs. Depression.....	42
Abbildung 9: Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen".....	44
Abbildung 10: Häufigkeit der Erreichbarkeit in der Arbeitszeit.....	47
Abbildung 11: Häufigkeit der Erreichbarkeit in der Freizeit.....	47
Abbildung 12: Ausmaß der Belastung aufgrund von Erreichbarkeit (Arbeitszeit).....	48
Abbildung 13: Ausmaß der Belastung aufgrund von Erreichbarkeit (Freizeit).....	49
Abbildung 14: Gründe für die Erreichbarkeit (Arbeitszeit).....	50
Abbildung 15: Gründe der Erreichbarkeit (Freizeit).....	51
Abbildung 16: Zustimmung der Präventionsmöglichkeiten (Arbeitszeit).....	52
Abbildung 17: Zustimmung der Präventionsmöglichkeiten (Freizeit).....	52
Abbildung 18: Die 12-Stufen-der-Burnout-Prävention.....	55
Abbildung 19: MBI (Maslach Burnout Inventory).....	XIII
Abbildung 20: Überdruss-Skala (Tedium Measure ).....	XIV
Abbildung 21: SBS-HP (Statt Burnout Scale for Health Professionals (1)).....	XV



Abbildung 22: SBS-HP (Staff Burnout Scale for Health Professionals (2)).....	XVI
--	-----

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Burnout-Symptomatik nach Burisch (2010).....	21
Tabelle 2: Burnout-Symptome nach Schaufeli und Enzmann (1998).....	25

# 1 Einleitung

*" Ein Mensch sagt, und ist stolz darauf,  
Er geh' in seinen Pflichten auf.  
Doch bald darauf, nicht mehr so munter,  
Geht er in seinen Pflichten unter ".*

*(Eugen Roth)*

## 1.1 Problemstellung der Arbeit

In den letzten Jahren wurde der Begriff "Burnout" der Gesellschaft immer populärer. Es erscheinen zahlreiche Veröffentlichungen zu dieser Thematik und die Zahl der Publikationen stagniert immer mehr. In den Literaturverlagshäusern, Bibliotheken, in der Presse und im Internet findet man passende Informationen zum Thema "Burnout-Syndrom". Jedermann hat heutzutage einen unbegrenzten Zugang zu den Informationen. Dennoch sind sich viele Menschen nicht bewusst, dass auch vielleicht sie von diesem Zustand betroffen sind, wodurch es insgesamt zu negativen Konsequenzen kommen kann.

Das "Burnout-Syndrom" ist ein Phänomen, welches stark mit dem Stress am Arbeitsplatz verbunden ist. Die Arbeit spielt im Leben eines Menschen eine immer größere Rolle. Der Mensch ist bereit mehr aus der Arbeit zu "schöpfen", um das Gefühl von Sinn seiner Existenz zu bekommen. Das Arbeitstempo und die Arbeitsintensität steigen, die Erwartungen des Arbeitgebers werden größer. Zum einen konnte man in den letzten Jahren beobachten, dass weniger bezahlt und weniger gelobt zu wird als auch

Arbeitsüberforderung und -unzufriedenheit zu psychischen und physischen "ausbrennen" führt.

Burnout verursacht nicht nur für den Betroffenen, sondern auch den Firmen extrem hohe Kosten. Die Instabilität und Fluktuation auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt verursacht bei den Arbeitnehmern große Unsicherheit, was die eigene Entwicklung und Zukunft im Unternehmen angeht. Zugleich bemerkt der Arbeitgeber sinkende Arbeitsleistung und Motivation bei den Arbeitnehmern.

Solch eine Arbeitsbewertung kann ein positives Phänomen sein. Es kann aber auch negative Folgen haben, indem der Arbeitserfolg eine Vorrangstellung einnimmt, die alle anderen Werte überdecken kann dies beim erhöhtem Arbeitsstress über einen längeren Zeitraum zum Phänomen Burnout führen.

Die Problematik wurde bis vor kurzem ziemlich skeptisch und misstrauisch von Psychologen betrachtet und ist immer noch für viele Forscher ein hoch interessantes Thema.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Darstellung der Ursachen von Burnout-Erkrankungen und deren Entstehung aufzuklären und Wege aus dem Burnout und Bewältigungsstrategien für Burnout-Betroffene aufzuzeigen. Welche Bedeutung hat Sport und Bewegung bei der Burnout-Prävention?

Des weiteren werden Maßnahmen sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber vorgeschlagen, um eine produktivere Zusammenarbeit auf beiden Seiten zu gewährleisten.

## **1.3 Methodisches Vorgehensweise**

Die Thematik des Burnouts umfasst diverse Ebenen und ist in Wirklichkeit sehr vielschichtig. Zum besseren Verständnis wird zu Beginn ein theoretischer Überblick über die Burnout-Problematik geschaffen.

Im zweiten Kapitel wird die Charakteristik des Burnout-Syndroms beschrieben und definiert. Darin werden Begriffe näher erklärt sowie der Krankheitsverlauf erläutert. Dabei werden die Ansätze verschiedener Vertreter der Burnout-Forschung in die Diskussion

---

miteinbezogen. Nach der allgemeinen Begriffsdefinition wird auf die Symptomatik, Verläufe von Burnout und deren Phasen eingegangen. Des weiteren werden Ursachen beschrieben, welche diesen Zustand hervorrufen können. Als nächstes werden verschiedene Methoden zur Messung des Burnout - Syndroms dargestellt. In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen wie man Burnout von Depression sowie Burnout von Stress voneinander abgrenzen kann bzw. welche Zusammenhänge vorliegen. Beim Thema Burnout und Depression ist zu erwähnen, dass zwischen diesen beiden die meisten Gemeinsamkeiten vorliegen, vor allem im Bezug auf die Entstehungsbedingungen, theoretische Konzepte und Symptomatik.

Das dritte Kapitel beschreibt den jetzigen Forschungsstand und gibt einen Überblick über eine entsprechende Studie, die in Deutschland durchgeführt worden ist. Es wird versucht die Fragestellung der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit zu überprüfen.

Der Hauptteil dieser Arbeit beschreibt im vierten Kapitel verschiedene konkrete Maßnahmen zur Burnout-Prävention. So werden einige Möglichkeiten aufgezeigt, welche dabei helfen können das Krankheitsbild zu bewältigen oder auch wie man dem Ganzen vorbeugen kann.

Die Zusammenfassung schließt die gesamte Arbeit ab. Hier werden die Themen und Ergebnisse sowie die Perspektiven dieser Arbeit noch einmal zusammengefasst.

## 2 Das Burnout-Syndrom (BOS)

„Ausbrennen ist eine Erscheinung, die nach dem Gefühl des Versagens, der Überforderung oder auch als Gefühl des Ausgepumpt-Seins auftritt, und zwar als Reaktion auf übergroße Anforderungen an die Kraftreserven einer Person.“<sup>1</sup>

Das Burnout-Syndrom betrifft allein in Deutschland schätzungsweise 10 bis 15 Millionen Menschen und ist der Endzustand eines langen Entwicklungsprozesses. Mittlerweile sind sich sogar nahezu alle Experten einig, dass Burnout in allen Berufen vorkommen kann.

Im folgenden Kapitel wird das Phänomen Burnout ausführlicher erklärt

In diesem Kapitel wird der geschichtliche Hintergrund des Burnout-Begriffs beschrieben, und es werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Burnout definiert werden kann. Des Weiteren wird erläutert, welche Symptome Burnout hervorbringt und wie Burnout von verwandten bzw. ähnlichen Krankheitsbildern abgegrenzt wird.

### 2.1 Begriffsgeschichte

Der Begriff Burnout (eng. "ausgebrannt sein") wurde in die wissenschaftliche Sprache durch einen amerikanischen Psychiater Namens Herbert Freudenberger eingeführt. Im Jahr 1974 publizierte er einen wissenschaftlichen Artikel zum Thema "*Staff burn-out*", ausgehend von seinen eigenen Erfahrungen als Angestellter in einer Einrichtung für Drogenabhängige. Als charakteristische Symptome nennt er Erschöpfung, Frustration, Gereiztheit, Gleichgültigkeit, Zynismus, Substanzmissbrauch und somatische Symptome, wie Kopfschmerzen und gastrointestinale Beschwerden. Er stellte fest, dass Burnout-Symptome nicht nur bei seinen Patienten auftreten, sondern auch bei dem angestellten medizinischen Personal.<sup>2</sup> Allerdings wurden schon einige Zeit zuvor, unabhängig voneinander, zahlreiche klinische und literarische Beschreibungen veröffent-

---

1 Gabriele Schmid, Sigrid Przybilla

2 Vgl. Freudenberger, H. J.; Richelson, 1980, S.34.

licht, welche Personen beschrieben, bei denen die Arbeitsmotivation und Energie allmählich abnahm sowie völlig frustriert und ausgebrannt ihren Job mit der Zeit verließen. Die Bezeichnung fand auch im Jargon mancher Berufsgruppen ihren Platz. Da der Begriff "Burnout" aus der Umgangssprache entnommen wurde und einen metaphorischen Charakter besitzt, wird er von vielen mit Skepsis betrachtet und als nicht wissenschaftlich genug. Einige haben die Benennung geradezu ausgelacht und als "Pop-Psychologie" bezeichnet.<sup>3</sup>

Dennoch erschien das Phänomen Burnout nicht als unnatürliche Bildung. Es spiegelt vielmehr ein soziales Problem wider, das seit Jahren zunimmt und dessen Name spontan geboren wurde. Die Problematik hing seit langer Zeit in der Luft aufgrund der charakteristischen Umwandlung der Zivilisation der westlichen Gesellschaft. Insbesondere im Dienstleistungssektor waren die Menschen besonders anfällig für die Burnout-Symptome .

Ende der 1970er wurden die ersten Untersuchungen zum Burnout-Syndrom durchgeführt. Die Forscher haben über einen längeren Zeitraum eine leistungsfähige Arbeitergruppe beobachtet. Sie waren erschüttert über eine Reihe von negativen Veränderungen, die sich währenddessen deutlich bemerkbar machten. Die identifizierten Symptome wurden in affektive, kognitive, physikalische, verhaltensmäßige und motivationale Symptome unterteilt. Burisch analysierte alle Burnout-Symptome, die bereits in der Literatur vorkamen. Es stellte sich heraus, dass es über 130 "ausgebrannt sein"-Symptome gibt. Die Meisten Anzeichen sind sehr unspezifisch und können in vielen verschiedenen Zuständen auftreten, wie z.B. somatische Erkrankungen, adaptiven Störungen oder Depressionen. Die Lage wurde komplizierter, als Burnout immer mehr in den Fokus des öffentlichen Interesses rückte.

Zu Beginn der 1980er Jahre wurden Geräte zur Messung des Phänomens erfunden.- Die Erfindung führte zu weiteren Untersuchungen der Thematik. Somit konnte die zweite Phase der Burnout-Forschung als empirische Untersuchung erachtet werden.

Christina Maslach, Sozialpsychologin, beschrieb unabhängig von Freudenberger, fast gleichzeitig das Burnout-Syndrom. Sie formulierte folgende Definition: „Burnout ist ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit, das bei Individuen auftreten kann, die irgendeine Art von ‚Arbeit mit Menschen‘ verrichten“.<sup>4</sup> Sie beschrieb das Phänomen bei anderen Sozialberufen und

---

<sup>3</sup> Vgl. Rösing, 2003, S. 36.

<sup>4</sup> Maslach, 1996.

identifizierte es als eine emotionale Erschöpfung, Depersonalisation (eine distanzierte, Patienten/Klienten weniger als Menschen denn als „unpersönliche Objekte“ wahrnehmende Haltung) und reduzierte Leistungsfähigkeit als zentrale Dimensionen. Im Jahr 1981 veröffentlichte Maslach in Zusammenarbeit mit Susan E. Jackson den Fragebogen "Maslach Burnout Inventory" (MBI), der zur Messung von Burnout dient. Er wird bis heute in vielen Forschungsarbeiten eingesetzt.<sup>5</sup>

## 2.2 Definition

Aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt bedeutet der Begriff Burnout das „Ausbrennen“ oder „Ausgebrannt-Sein“.<sup>6</sup>

Im Grunde genommen gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs Burnout, der bis heute nicht als Krankheit anerkannt wurde. Alle bis zum heutigen Tag durchgeführten Versuche sind sehr spezifisch. Deswegen aus diesem Grund ist die Burnout-Therapie so schwierig.

"Burnout ist wie Pornographie – ich bin nicht sicher, ob ich es definieren kann, aber wenn ich es sehe, weiß ich, was es ist".<sup>7</sup>

Man kann sagen, dass es eine verlängerte Reaktion auf chronisch emotionale und interpersonelle Stressoren ist, die in der Arbeit fungiert.

Freudenberger definierte in Zusammenarbeit mit Geraldine Richelson das Phänomen Burnout als „einen Mensch im Zustand der Ermüdung, der Frustration; sie wird hervorgerufen, wenn sich der Betroffene auf einen Fall, eine Lebensweise oder eine Beziehung einlässt, die den erwarteten Lohn nicht bringt“.<sup>8</sup>

Das mehrdimensionale Burnout-Konzept von Maslach aus dem Jahr 1976 ist bis heute das am häufigsten genutzte Konzept. In ihrem Buch "Die Wahrheit über Burnout - Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können" schreibt sie: „Das Auftreten von Burnout ist umso wahrscheinlicher, wenn es eine große Diskrepanz zwischen den Merkmalen des Berufes und der Person, die diesen ausübt, gibt. Wir arbeiten zunehmend in einer Arbeitsumgebung, in der menschliche Werte immer mehr hinter wirt-

---

5 Vgl. Maslach & Jackson, 1981.

6 Vgl. Lanz, 2010, S.53.

7 Forney et al., 1982, S.436.

8 Freudenberger, 2005.



schaftlichen Werten gereiht werden. Die Faktoren, die uns in Schwung halten, die uns anhalten, nicht nur gut, sondern auch hart zu arbeiten, werden ignoriert oder heruntergespielt. Es wird von uns erwartet, dass wir uns nach den Anforderungen dieser ‚schönen neuen Welt‘ richten und herausfinden, wie man darin überlebt. Aber wenn die Kluft zwischen den Menschen und den Anforderungen des Arbeitsplatzes zu groß ist, ist der menschliche Preis, der für diesen Fortschritt zu zahlen ist, sehr groß“.<sup>9</sup> Christine Maslach sieht das Burnout-Syndrom als eine Folge der emotionalen Erschöpfung, Entpersönlichung und einer reduzierten Erfüllung der Betroffenen in ihrem Beruf, welches meist bei Menschen auftritt, die an der persönlichen Leistungsgrenze arbeiten. Der Begriff "Entpersönlichung" bezieht sich auf die negative Einstellung im Bezug auf Patienten, Kunden, Schüler, Erzieher sowohl als auch auf die Familie.

Die nächste Komponente des Burnout-Syndroms ist die Tendenz zur negativen Beurteilung der eigenen Arbeit, der Fachkenntnisse und des Berufserfolges. Der englische Begriff "reduced personal accomplishment" wird meistens als "reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit" übersetzt, kann jedoch im Kontext als "reduziertes persönliches Berufengagement", "reduzierte persönliche Leistungen" oder "reduzierte Berufszufriedenheit" benutzt werden. Laut Maslach betrifft das Phänomen Burnout meistens die Vertreter von/der besonderen Berufsgruppen u.A. Pflegepersonal aus Krankenhäusern, Altenpfleger, Ärzte, Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung, Feuerwehrleute, Existenzgründer.

Andere Burnout-Forscher liefern eine andere Darstellungen des Begriffs: Pines und Aronson beschreiben "Ausbrennen" als "Zustand deutlicher physischer, psychischer und mentaler Erschöpfung aufgrund langanhaltender Einbindung in emotional belastende Situationen. Die Autoren erwähnen drei Burnout Dimensionen: physische (körperliche), psychische (emotionale) und mentale (kognitive), die in der Tat zu Einem führen – "Ausbrennen".

Wilmar Schaufeli und Dirk Enzmann beschreiben "Ausbrennen" als "dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand "normaler" Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation, und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit. Diese psychische Verfassung entwickelt sich nach und nach, kann dem betroffenen Menschen aber lange unbemerkt bleiben. Sie resultiert aus einer Fehlpassung von Intentionen und Berufsrealität". Burnout erhält sich wegen ungünstiger Bewältigungsstrategien, die mit dem Syndrom zu-

---

9 Maslach, Leiter, 2001, S.10.

sammenhängen, oft selbst aufrecht".<sup>10</sup> Diese Definition beschreibt all die wichtigsten Aspekte des Burnout – Syndroms, die bereits durch andere Autoren veranschaulicht wurden und benennt zudem therapeutische Implikationen.<sup>11</sup>

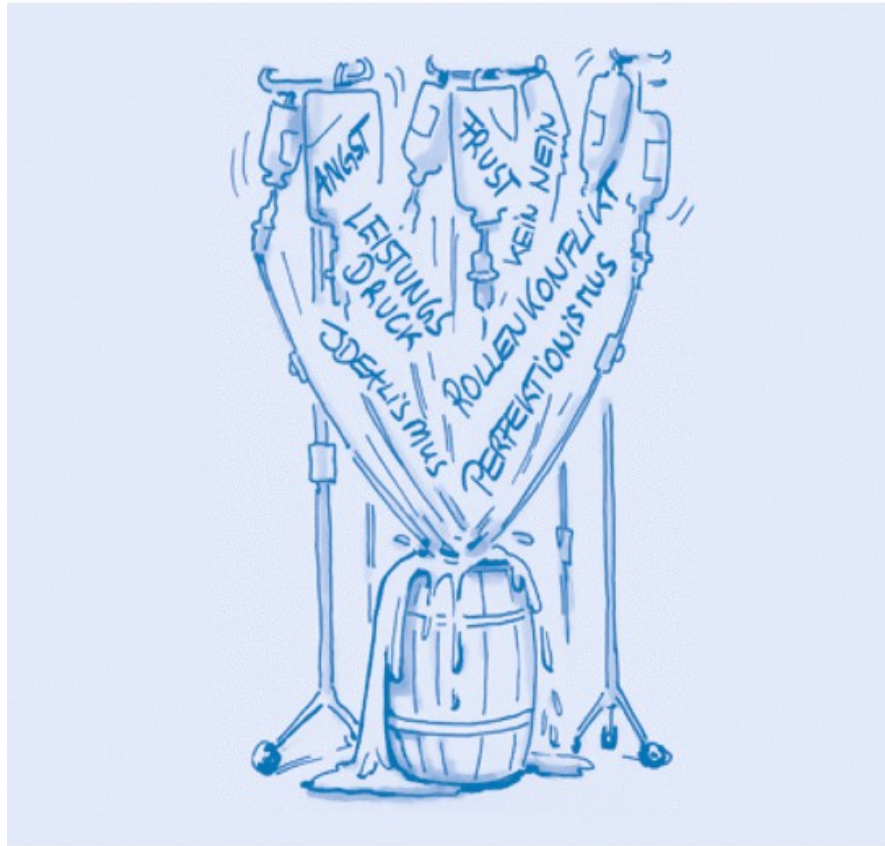


Abbildung 1: Überlaufendes Fass

12

## 2.3 Ursachen

*„Burnout ist ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit, das bei Individuen, die in irgendeiner Weise mit Menschen arbeiten, auftreten kann“.*<sup>13</sup>

Die Ursachen für das Burnout-Syndrom können sehr unterschiedlich sein. Zahlreiche Forschungen bezüglich der Entstehung von Burnout haben gezeigt, dass es unterschiedliche Faktoren gibt, welche das Ausbrechen der Krankheit fördern. Diese Fak-

<sup>10</sup> Schaufeli & Enzmann, 1998, S.36.

<sup>11</sup> Vgl. Litzcke, Sven/Schuh, Horst, 2003, S.170.

<sup>12</sup> Abbildung: German Quernheim, 2010.

<sup>13</sup> Maslach & Jackson, 1984.

toren beziehen sich auf den einzelnen Mitarbeiter, seine Eigenschaften, Funktionsweisen in der Arbeitsumgebung sowie auf die Organisation, vor allem Organisationskultur, Art der Arbeitsorganisation und dominante Führungsstile. An der Entstehung des Burnout-Syndroms sind immer innere (Persönlichkeit) und äußere Faktoren (Umwelt) beteiligt. Je nach Autor werden andere Schwerpunkte gesetzt. Allerdings geht es immer um eine Überforderung, die zur Erschöpfung auf körperlicher, psychischer, sozialer und geistiger Ebene führen kann.

R.Schuman und F.W. Kaslow haben als einer der ersten Autoren die Warnsymptome beschrieben, die ihrer Meinung nach den Beginn eines Burnouts kennzeichnen. Zu den Warnsymptomen zählen:

- Abneigung gegen die Arbeit
- ständiges Klagen über Überarbeitung
- Gefühl vollständig aus der Welt ausgeschlossen zu werden
- Begeisterungsverlust
- Verringerung der Aktivitäten des persönlichen Lebens
- Überempfindlichkeit, unlösbare Konflikte im näheren Umfeld (z.B. Familie, Freunde)
- ständige Erkrankungen ohne deutlichen Ursachen einer Erkrankung Gedankenflucht.<sup>14</sup>

Die Literatur sagt, es sei vielen Menschen nicht bewusst, bzw. sie merken es viel zu spät, dass sie von Burnout-Syndrom betroffen sind. Die Betroffenen sind völlig überzeugt davon, das eigene Leben und die Arbeit unter Kontrolle zu haben. Leider scheint es in der Praxis anders zu sein. An Burnout leiden vor allem Menschen, die sich mit besonders viel Idealismus für ihren Beruf einsetzen, oft über die persönlichen Grenzen hinaus z.B. Ärzte, Krankenschwestern, Lehrer. Die zielstrebigsten Frauen und Männer wollen hervorragende Arbeitsergebnisse vorweisen, in dem Sie bei allen ausgeübten Tätigkeiten Ihr bestes geben. Es stellt sich heraus, dass der Druck zur Entstehung von Burnout durch abhängige und unabhängige Variablen der Arbeit ausgeübt wird. Christine Maslach beweist es in ihren Forschungen, als sie herausstellte, dass das Problem nicht in der Person des Einzelnen liegt, sondern vor allem an der sozialen Umfeld, in dem die Menschen arbeiten. Der System und Umgang am Arbeitsplatz sollen sicher-

---

<sup>14</sup> Vgl. F.W. Kaslow, 1984.

stellen, dass die Menschen ihre Aufgaben erfüllen können und sich dabei beteiligen. Das Problem kann es auch nicht durch eine Änderung des Einzelnen gelöst werden, sondern nur durch eine Änderung der Situation, in der die Menschen arbeiten.<sup>15</sup> Man kann daraus schließen, dass Burnout mit hohen Kosten verbunden ist – für den Betroffenen selbst, aber auch für Unternehmen. Maslach experimentelle Forschung liefert viele Argumente zur Betrachtung des Burnout-Syndroms als dreidimensionale Reaktion auf chronische Stressoren in Beruf. Für alle Modelle können dabei folgende Ebenen festgestellt werden:

- 1) emotionale Erschöpfung: emotionale Überforderung, fehlende emotionale und psychische Energien (>>ich kann nicht mehr; „Sei perfekt“, Leiste immer 120 % <<), (persönlicher Aspekt)
- 2) Depersonalisierung: zynische Distanzierung von Personen, die im Zentrum der Arbeit stehen (z.B. Patienten) und von den beruflichen Aufgaben (zwischenmenschlicher Aspekt)
- 3) reduzierte Leistungsfähigkeit: eigene Arbeit wird als erfolglos und ungenügend bewertet ( Aspekt der Selbstbewertung, des Selbstbildes).<sup>16</sup>

Christina Maslach beschreibt zudem sechs Faktoren, durch welche das Burnout-Syndrom verursacht wird:

- Arbeitsüberlastung: Die Arbeit führt zu Erschöpfung der Emotionen, der Kreativität oder des Körpers durch Überlastung und beeinträchtigt die Effizienz, die Gesundheit und das Wohlbefinden.<sup>17</sup>
- Mangel an Kontrolle: Ein Bedürfnis nach Kontrolle über die eigene Arbeitstätigkeit und Arbeitssituation kann ebenfalls zur Burnout führen.<sup>18</sup>
- unzureichende Belohnung: Personen bekommen zu wenig Anerkennung für erbrachte Leistungen; die Bezahlung ist mangelhaft, trotz mehr Arbeit.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Masler, Leiter, 2011.

<sup>16</sup> Vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001 ; Maslach, 1991; Maslach et al., 2001.

<sup>17</sup> Vgl. Maslach & Leiter, 2001, S.44-45.

<sup>18</sup> Vgl. Maslach & Leiter, 2001, S.61ff.

<sup>19</sup> Vgl. Maslach & Leiter, 2001, S.48.

- Zusammenbruch der Gemeinschaft: stets wachsende Konflikte zwischen den Menschen, kein gegenseitiger Respekt und fehlende Unterstützung bei der Arbeit.<sup>20</sup>
- Fehlen an Fairness: Die Grundvoraussetzungen für Fairness sind: Vertrauen, Respekt, Offenheit. Der Mensch braucht alle Elemente, um seine Arbeit mit vollem Engagement zu erbringen.<sup>21</sup>
- widersprüchliche Werte: „Ein Wertekonflikt entsteht, wenn eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen des Berufes und den persönlichen Prinzipien besteht“.<sup>22</sup>

" [ ... ] da man mit Erschöpfung und negativen Einstellungen nicht besser arbeitet, wird die Arbeit schlechter, sackt das berufsbezogene Selbstvertrauen ab, erhöht sich die emotionale Erschöpfung und so geht der Kreislauf weiter ".<sup>23</sup>

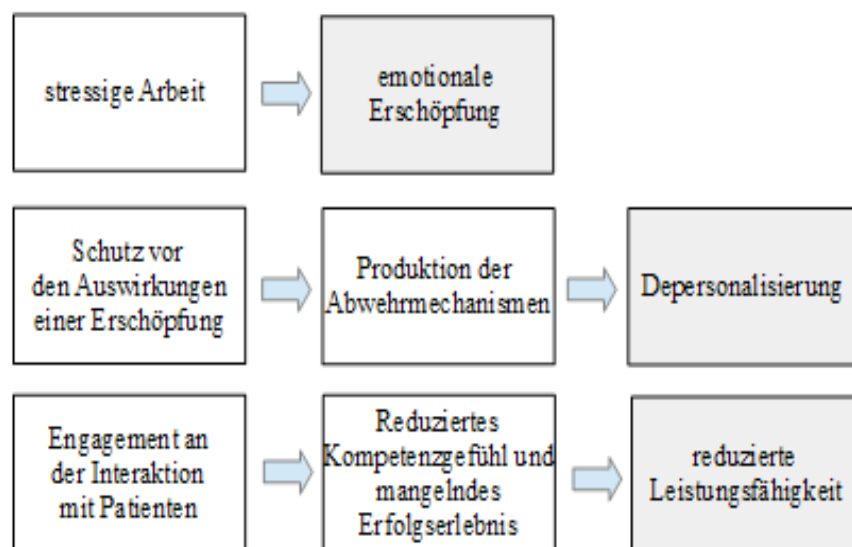


Abbildung 2: Dynamik des Burnout-Prozesses - eigene Ausarbeitung

Jackson beschreibt weitere Ursachen, jedoch sind sie größtenteils auf Arbeitsbedingungen/ Arbeitsstrukturen am Arbeitsplatz bezogen:

- - Mangelnde Anerkennung im Beruf

<sup>20</sup> Vgl. Maslach & Leiter, 2001, S.53.

<sup>21</sup> Vgl. Maslach & Leiter, 2001, S.56.

<sup>22</sup> Vgl. Maslach & Leiter, 2001, S.59.

<sup>23</sup> Rösing, 2003, S.21.

- - keine oder wenig Rückmeldung über die Arbeit
- - Unklarheiten und Konflikte hinsichtlich der eigenen Rolle im Arbeitsumfeld
- - fehlende Autonomie
- - ein geringes Maß an Kontrolle
- - mangelnde soziale Unterstützung.<sup>24</sup>

Als eine weitere Ursache sehen Freudenberger und Richelson zu hohe Anerkennungserwartung der Betroffenen. Um mehr Anerkennung zu erhalten wollen die Betroffenen möglichst alle Erwartungen von z.B. Familie, Freunden, obwohl dies in den meisten Fällen nicht den eigenen Wünschen entspricht. Das erwünschte Lob und Dankbarkeit reichen den Betroffenen leider nicht aus. Das führt zur Unzufriedenheit, Stimmungsschwankungen oder auch Depressionen.<sup>25</sup>

Burnout ist nach Freudenberger ein Gefühlszustand, der durch Überforderung entsteht. Er definiert es als „ein Energieverschleiß und Erschöpfung aufgrund von Überforderungen, die von innen oder von außen – durch Familie, Arbeit, Freunde, Wertesysteme oder die Gesellschaft – kommen kann und einer Person Energie, Bewältigungsmechanismen und innere Kraft raubt. Burnout ist ein Gefühlszustand, der begleitet ist von übermäßigem Stress und der schließlich persönliche Motivationen, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt“. <sup>26</sup>

Laut Burisch ist der Stress der Burnout - Auslöser. Dabei spricht er von Stress 1. und 2. Ordnung. Unter „Stress 1. Ordnung“ wird „psychischer Stress, der unmittelbar durch Bedrohung oder Herausforderung verursacht wird“, verstanden z.B. Zeitdruck oder zu hohe Arbeitsanforderung, gegen den ein Individuum nichts ausrichten kann. Eine neue Qualität, bzw. „Stress 2. Ordnung“ entsteht, weil das Individuum (erlebt) den Verlust seiner Autonomie erlebt. Es kann gegen den Stress erster Ordnung nichts ausrichten.<sup>27</sup> Burisch nennt als zudem das einseitige Geben, das von ihm als gefährlich eingestuft wird.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Jackson, 1996.

<sup>25</sup> Vgl. Freudenberger & Richelson, 1990, zit. nach Beschoner et al., 2009.

<sup>26</sup> Freudenberger, 1992, S.27.

<sup>27</sup> Vgl. Burisch, 2006, S.150-153.

<sup>28</sup> Vgl. Burisch, 2012

In seiner Theorie beschreibt er auch, dass der Betroffene erst vom Burnout-Syndrom betroffen ist, wenn die Beschwerden mindestens seit 6 Monaten bestehen.<sup>29</sup>

Gustav Greve ist der Meinung dass "die gesellschaftlichen Ursachen des Wertewandels, der zerfallenden Familienstrukturen, des medial vermittelten Anspruchs der Überperfektion und drohende Arbeitslosigkeit, wenn man nicht in allen Facetten den Ansprüchen des Arbeitsplatzes gerecht wird, erhöhen ständig den Druck im Inneren eines vom Burnout gefährdeten Menschen".<sup>30</sup>

Nach Greve sind die typischen Ursachen des individuellen Burnout folgende:

- Labiles Selbstbewusstsein
- Persönliches Perfektionsstreben
- Beruflicher und gesellschaftlicher Ehrgeiz
- Der Wunsch, persönliche Defizite auszugleichen
- Ziel- und Aufgabenunsicherheit
- Differenz zwischen den persönlichen Werten und der Wertigkeit der Aufgabenstellung
- Soziale Instabilität und fehlendes Feedback
- Verantwortungseinsamkeit
- Gesellschaftlicher Druck den Erwartungen genügen zu müssen
- Angst vor den negativen Konsequenzen eigenen Versagens.<sup>31</sup>

Neben den bisherigen Definitionen gehen Pines et al einen Schritt weiter und unterscheiden zwei Arten von Burnouts: Überdruss und Ausbrennen. Laut Pines ist Überdruss ein Erleben körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung. Die Betroffenen sind negativ eingestellt gegenüber sich selbst, zu der Umgebung, zur Arbeit und zum eigenen Leben. Das Ausbrennen wird im Kontext von emotional anspruchsvollen Arbeitsfeldern mit anderen Menschen definiert.<sup>32</sup>

---

29 Vgl. Burisch, 2011, S.11f.

30 Greve, 2015, S.22.

31 Vgl. Greve, 2015, S.22.

32 Vgl. Pines et al., 1991, S.235.

Der Druck, der auf die Arbeitnehmerproduktivität ausgeübt wird, führt zu Erhöhung der Arbeitsaufgaben. Die unveränderliche Tendenz zu Minimalisierung der Mitarbeiterzahl, führt trotz mehr Verantwortung zum Abbau des Personals. Unverhältnismäßige Arbeitsbelastung erschwert es soziale Kontakte bei der Arbeit wie und auch außerhalb zu knüpfen. Eine stabile und langfristige Kundenbeziehung kann aufgrund der hohen Arbeitsbelastung nicht ausgebaut werden. Das Gefühl, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein, geht oft einem Burnout voraus. Auch Faktoren wie fehlende Möglichkeiten, Veränderungen am Arbeitsplatz vorzunehmen oder Entscheidungen zu treffen sinken die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter. Das Gefühl der Ungerechtigkeit ruft Frustrationen und Entmutigung hervor, die mehrfach zu Demotivation und weniger Effizienz in der Leistung der Mitarbeiter führen. Dadurch fühlen sich die Angestellten schlecht behandelt und ausgenutzt.

Daneben wurde der Arbeitsplatz aufgrund der Globalisierung und Technologisierung noch hektischer und komplexer. Die Unternehmen erwarten einen höheren Output innerhalb der gleichen Arbeitszeit. Unzureichende Bezahlung führt nicht zu mehr Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Unbefristete Arbeitsverträge, Verlustängste am Arbeitsplatz, ständiges Multitasking, erhöhter Konkurrenzdruck unter denjenigen, die noch einen Arbeitsplatz haben– das sind alles Faktoren, die eine Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern auslösen und langsam zum "ausbrennen" führen.<sup>33</sup>

---

33 Vgl. Delbridge, 2007.



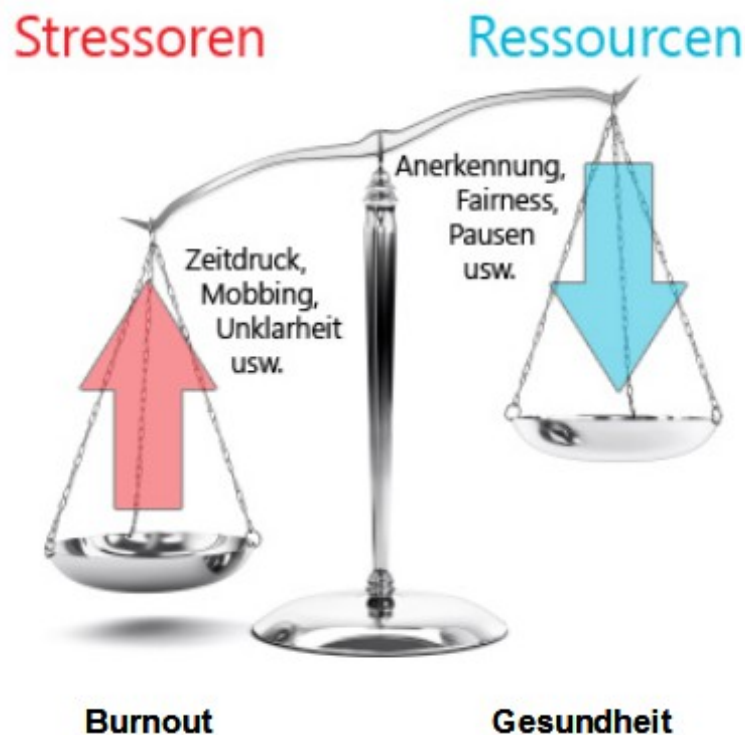


Abbildung 3: Waagschale des Ungleichgewichts

'Burnout ist eine Form des Protests gegen ein Ungleichgewicht in Ihrem Organismus'.<sup>34</sup>

Schmiedel beschreibt als Hauptursache des Burnout-Syndroms ein Ungleichgewicht in unserem Körper. Die Waagschale zeigt, dass der menschliche Körper mehr Stress ausgesetzt kann, als die Menschen eigentlich verkraften können. Unsere Körper verfügen über weniger Nährstoffe, die zu Energiestoffwechsel benötigt werden. Laut Schmiedel sollen die Betroffenen die Belastungen verringern oder die Ressourcen vermehren. Erst dann kann die Waagschale das "gesunde" Gleichgewicht erreichen.<sup>35</sup>

*Sei perfekt!*

*Beeile dich – „Müßiggang ist aller Laster Anfang!“*

*Sei stark!*

*Mach es immer allen Recht!*

*Streng dich an!*

*Du darfst nicht NEIN sagen.*

*Ich will keinem zur Last fallen .<sup>36</sup>*

<sup>34</sup> Schmiedel, 2010, S.14.

<sup>35</sup> Vgl. Schmiedel, 2010, S.15.

## 2.4 Symptomatik

Der Ausbruch eines Burnout-Syndroms passiert nicht von einem auf den anderen Tag, sondern es ist ein kontinuierlicher Prozess, der sich über Wochen und Monate, vielleicht sogar auch Jahre hinziehen kann. Die Frage, in welcher Intensität und über welchen Zeitraum die Symptome vorliegen müssen, ist bis heute noch ungeklärt. Meist beginnt das Krankheitsbild bei den Betroffenen mit der Erschöpfung, Antriebs- und Lustlosigkeit, was am Anfang auch fälschlicherweise als Reaktion auf veränderte Wetterbedingungen, Frühlingssonnenwende oder Probleme in der Familie gedeutet wird. Danach folgt der Verlust von Lebensfreude, Optimismus und dem Gefühl von Zufriedenheit, das mit dem Erfolgserlebnis verbunden ist. Die Betroffenen verspüren eine totale Abneigung gegen ihre Arbeit, einen Unwillen zur Arbeit zu gehen sowie eine sinkende Konzentrationsfähigkeit. Es kommt häufig zu den typischen Aussagen wie: "es klappt nicht, alles geht schief" als auch "das alles hat doch keinen Sinn". Weitere Burnout-Symptome können auch eine abwehrende Reaktion auf andere Menschen sein sowie eine mutwillige Ignoranz der Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, Kunden, Führungskräfte, Patienten oder Schülern. Es gibt viele Anzeichen und Signale, die auf ein Burnout-Syndrom hindeuten. Jedoch müssen nicht alle Symptome auftreten.

Perlman und Hartmann haben über 100 Symptome in 50 verschiedenen Burnout-Definitionen identifiziert.<sup>37</sup>

Burisch erkannte mehr als 130 verschiedene körperliche oder psychische Symptome, die als Bestandteile von Burnout beschrieben worden sind. Er erfasst alle in der Burnout Literatur genannten Symptome und unterteilt sie in sieben Kategorien mit Unterkategorien (siehe Tabelle 2).<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Kypta, 2006, S.89 f.

<sup>37</sup> Vgl. Perlman, Hartmann, 1982.

<sup>38</sup> Vgl. Burisch, 2010, S.24-34.

Kategorie 1: Warnsymptome der Anfangsphase	
<u>Vermehrtes Engagement für Ziele</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyperaktivität</li> <li>- Freiwillige unbezahlte Mehrarbeit</li> <li>- Gefühl der Unentbehrlichkeit</li> <li>- Gefühl, nie Zeit zu haben</li> <li>- Verleugnung eigener Bedürfnisse</li> <li>- Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschungen</li> <li>- Beschränkung sozialer Kontakte auf Klienten</li> </ul>	<u>Erschöpfung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chronische Müdigkeit</li> <li>- Energiemangel</li> <li>- Unausgeschlafenheit</li> <li>- Erhöhte Unfallgefahr</li> </ul>
Kategorie 2: Reduziertes Engagement	
<u>Für Klienten, Patienten etc.</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desillusionierung</li> <li>- Verlust positiver Gefühle gegenüber Klienten</li> <li>- Größere Distanz zu Klienten</li> <li>- Meidung von Kontakt mit Klienten und/oder Kollegen</li> <li>- Aufmerksamkeitsstörung in der Interaktion mit Klienten</li> <li>- Verschiebung des Schwergewichts von Hilfe auf Beaufsichtigung</li> <li>- Schuldzuweisung für Probleme an Klienten</li> <li>- Höhere Akzeptanz von Kontrollmitteln</li> </ul>	<u>Für die Arbeit</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlust von Idealismus</li> <li>- Desillusionierung</li> <li>- Negative Einstellung zur Arbeit</li> <li>- Widerwillen und Überdruß</li> <li>- Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen</li> <li>- Ständiges Auf-die-Uhr-sehen</li> <li>- Fluchtphantasien</li> <li>- Tagträumen</li> <li>- Überziehen von Arbeitspausen</li> <li>- Verspäteter Arbeitsbeginn</li> <li>- Vorverlegter Arbeitsschluss</li> <li>- Fehlzeiten</li> </ul>

wie Strafen oder Tranquilizern - Stereotypisierung von Klienten, Kunden, Schülern etc. - Betonung von Fachjargon - Dehumanisierung  <u>Für andere allgemein</u> - Unfähigkeit zu geben - Kälte - Verlust von Empathie - Verständnislosigkeit - Schwierigkeiten, anderen zuzuhören - Zynismus	- Verlagerung des Schwergewichts auf die Freizeit, Aufblühen am Wochenende - Höheres Gewicht materieller Bedingungen für die Arbeitszufriedenheit  <u>Erhöhte Ansprüche</u> - Konzentration auf die eigenen Ansprüche - Gefühl mangelnder Anerkennung - Gefühl, ausgebeutet zu werden - Eifersucht - Familienprobleme - Konflikt mit den eigenen Kindern
Kategorie 3: Emotionale Reaktionen, Schuldzuweisung	
<u>Depression</u> - Schuldgefühle - Reduzierte Selbstachtung - Insuffizienzgefühle - Gedankenverlorenheit - Selbstmitleid - Humorlosigkeit - Unbestimmte Angst und Nervosität - Abrupte Stimmungsschwankungen	- Pessimismus, Fatalismus - Apathie - Selbstmordgedanken  <u>Aggression</u> - Schuldzuweisung an andere oder „das System“ - Vorwürfe an andere - Verleugnung der Eigenbeteiligung

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verringerte emotionale Belastbarkeit</li> <li>- Bitterkeit</li> <li>- Abstumpfung, Gefühl von Abgestorben-sein und Leere</li> <li>- Schwächegefühl</li> <li>- Neigung zum Weinen</li> <li>- Ruhelosigkeit</li> <li>- Gefühl des Festgefahreenseins</li> <li>- Hilflosigkeit- und Ohnmachtsgefühle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ungeduld</li> <li>- Launenhaftigkeit</li> <li>- Intoleranz</li> <li>- Kompromissunfähigkeit</li> <li>- Nörgeleien</li> <li>- Negativismus</li> <li>- Reizbarkeit</li> <li>- Ärger und Ressentiments</li> <li>- Defensive/paranoide Einstellung</li> <li>- Misstrauen</li> <li>- Häufige Konflikte mit anderen</li> </ul>
Kategorie 4: Abbau	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- der kognitiven Leistungsfähigkeit</li> <li>- Konzentrations- und Gedächtnisschwäche</li> <li>- Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben</li> <li>- Ungenauigkeit</li> <li>- Desorganisation</li> <li>- Entscheidungsunfähigkeit</li> <li>- Unfähigkeit zu klaren Anweisungen</li> </ul>	<p><u>der Motivation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verringerte Initiative</li> <li>- Verringerte Produktivität</li> <li>- Dienst nach Vorschrift</li> </ul> <p><u>der Kreativität</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verringerte Phantasien</li> <li>- Verringerte Flexibilität</li> </ul> <p><u>Entdifferenzierung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigidies Schwarzweißdenken</li> <li>- Widerstand gegen Veränderungen aller Art</li> </ul>
Kategorie 5: Verflachung	
<u>des emotionalen Lebens</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meidung von Gesprächen über die eige-</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verflachung gefühlsmäßiger Reaktionen</li> <li>- Gleichgültigkeit</li> </ul> <p><u>des sozialen Lebens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weniger persönliche Anteilnahme an anderen oder exzessive Bindung an einzelne</li> <li>- Meidung informeller Kontakte</li> <li>- Suche nach interessanteren Kontakten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Arbeit</li> <li>- Eigenbröteleien</li> <li>- Mit sich selbst beschäftigt sein</li> <li>- Einsamkeit</li> </ul> <p><u>des geistigen Lebens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgeben von Hobbys</li> <li>- Desinteresse</li> <li>- Langeweile</li> </ul>
Kategorie 6: Psychosomatische Reaktionen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwächung der Immunreaktion</li> <li>- Schlafstörungen</li> <li>- Alpträume</li> <li>- Sexuelle Probleme</li> <li>- Gerötetes Gesicht</li> <li>- Herzklopfen</li> <li>- Engegefühl in der Brust</li> <li>- Atembeschwerden</li> <li>- Beschleunigter Puls</li> <li>- Erhöhter Blutdruck</li> <li>- Muskelverspannung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückenschmerzen</li> <li>- Kopfschmerzen</li> <li>- Nervöse Tics</li> <li>- Verdauungsstörungen</li> <li>- Übelkeit</li> <li>- Magen-Darm-Geschwüre</li> <li>- Gewichtsveränderungen</li> <li>- Veränderte Essgewohnheiten</li> <li>- Mehr Alkohol/Kaffee/Tabak/andere Drogen</li> </ul>
Kategorie 7: Verzweiflung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negative Einstellung zum Leben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstmordabsichten</li> </ul>

- Hoffnungslosigkeit - Gefühl der Sinnlosigkeit	- Existentielle Verzweiflung
--	------------------------------

*Tabelle 1: Burnout-Symptomatik nach Burisch (2010).<sup>39</sup>*

Schaufeli und Enzmann teilen ihre 130 Symptome in andere Kategorien ein. Sie unterscheiden affektive, kognitive, körperliche, verhaltensmäßige und motivationale Symptome, jeweils auf individuellen, interpersoneller (zwischenmenschlicher) und Organisationsebene (institutionellen Ebene).<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Burisch, 2010, S.25-26.

<sup>40</sup> Vgl. Schaufeli, Enzmann, 1998.

Symptome auf individueller Ebene	
<p>Affektive Symptome</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niedergeschlagenheit</li> <li>- Traurigkeit</li> <li>- Emotionale Erschöpfung</li> <li>- Stimmungsschwankungen</li> <li>- Verminderte emotionale Kontrolle</li> <li>- Undefinierte Ängste</li> <li>- Erhöhte Spannung</li> <li>- Ängstlichkeit</li> </ul> <p><u>Kognitive Symptome</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hilflosigkeit</li> <li>- Verlust von Sinn und Hoffnung</li> <li>- Angst „verrückt zu werden“</li> <li>- Gefühle von Machtlosigkeit und Unfähigkeit</li> <li>- Gefühle von „in der Falle sitzen“</li> <li>- Gefühl zu scheitern</li> <li>- Gefühl von Unzulänglichkeit</li> <li>- Geringes Selbstwertgefühl</li> <li>- Konstante Beschäftigung mit sich selbst</li> <li>- Schuld</li> <li>- Selbstmordgedanken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ständiges Aufschieben</li> <li>- Erhöhter Konsum von: Koffein, Tabak, Alkohol</li> <li>- Beruhigungsmitteln, illegalen Drogen</li> <li>- Zuviel oder zuwenig essen</li> <li>- Hohes Risikoverhalten (z.B. Fallschirmspringen...)</li> <li>- Aufgabe von Freizeitaktivitäten</li> <li>- Zwanghaftes Jammern</li> </ul> <p><u>Physische Symptome</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kopfschmerzen</li> <li>- Übelkeit</li> <li>- Schwindel</li> <li>- Ruhelosigkeit</li> <li>- Nervöse Tics</li> <li>- Muskelschmerzen</li> <li>- Sexuelle Probleme</li> <li>- Schlafstörungen (Schlaflosigkeit)</li> <li>- Alpträume, exzessives Schlafbedürfnis)</li> <li>- Plötzliche Gewichtsabnahme oder -zunahme</li> <li>- Verletzungen aufgrund risikoreichen Verhaltens</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unfähigkeit sich zu konzentrieren</li> <li>- Vergesslichkeit</li> <li>- Schwierigkeit mit komplexen Aufgaben</li> <li>- Starrheit und schematisches Denken</li> <li>- Tagträumen und Phantasien</li> <li>- Einsamkeit</li> <li>- Verminderte Frustrationstoleranz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhte Herzfrequenz</li> <li>- Hoher Blutdruck</li> <li>- Erhöhte elektrodermale Reaktion</li> <li>- Hoher Cholesterinspiegel</li> <li>- Appetitlosigkeit</li> <li>- Kurzatmigkeit</li> <li>- Zunahme prämenstrueller Spannung</li> <li>- Ausfall des Menstruations-Zyklus</li> </ul>
<u>Motivationssymptome</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begeisterungsverlust</li> <li>- Verlust des Idealismus</li> <li>- Desillusionierung</li> <li>- Resignation</li> <li>- Enttäuschung</li> <li>- Langeweile</li> <li>- Demoralisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chronische Müdigkeit</li> <li>- Physische Erschöpfung</li> <li>- Hyperventilation</li> <li>- Körperliche Schwäche</li> <li>- Geschwür</li> <li>- Magen-Darm-Funktionsstörungen</li> <li>- Koronare Krankheiten</li> <li>- Häufige und anhaltende Erkältung</li> <li>- Aufflackern bereits vorhandener Funktionsstörungen (Asthma, Diabetes)</li> </ul>
<u>Verhaltenssymptome</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyperaktivität</li> <li>- Unfallzunahme</li> <li>- Impulsivität</li> </ul>	
Symptome auf interpersoneller Ebene	
<u>Affektive Symptome</u>	<u>Verhaltenssymptome</u>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reizbarkeit</li> <li>- Überempfindlichkeit</li> <li>- Kühl und emotionslos Sein</li> <li>- Nachlassende emotionale Empathie mit Klienten</li> <li>- Zunehmende Wut</li> </ul> <p><u>Kognitive Symptome</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zynische und dehumanisierte Wahrnehmung der Klienten</li> <li>- Negativismus Klienten betreffend</li> <li>- Pessimismus Klienten betreffend</li> <li>- Nachlassende kognitive Empathie Klienten betreffend</li> <li>- Stereotypisierung von Klienten</li> <li>- Abfällige Etikettierung von Klienten</li> <li>- „Dem Opfer die Schuld geben“</li> <li>- Nimbus von Großartigkeit</li> <li>- Nimbus von Rechtschaffenheit</li> <li>- „Märtyrertum“</li> <li>- Feindseligkeit</li> <li>- Argwohn</li> <li>- Projektion</li> <li>- Paranoia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewaltsame Ausbrüche</li> <li>- Neigung zu gewaltsamem und aggressivem Verhalten</li> <li>- Interpersonelle, Ehe- und Familienkonflikte</li> <li>- Soziale Isolation und Zurückgezogenheit</li> <li>- Distanziertheit zu Klienten</li> <li>- Mechanische Reaktionen Klienten betreffend</li> <li>- Isolation von oder übermäßiger Bindung an Mitarbeiter</li> <li>- Kranker Humor Klienten betreffend</li> <li>- Ausdruck von Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit und Sinnlosigkeit Klienten gegenüber</li> <li>- Gebrauch von Hilfsmitteln zur Distanzierung</li> <li>- Eifersucht</li> <li>- Abschottung</li> </ul> <p><u>Motivationssymptome</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesse-Verlust</li> <li>- Entmutigung</li> <li>- Desinteresse Klienten betreffend</li> <li>- Klienten dazu benutzen, persönliche und soziale Bedürfnisse zu stillen</li> </ul>
--	---

<u>Physische Symptome</u>  - keine	- Übermäßige Involviertheit
Symptome auf institutioneller Ebene	
<u>Affektive Symptome</u>  - Arbeitsunzufriedenheit	- Zunehmende Krankmeldung  - Beständige Abwesenheit  - Diebstahl
<u>Kognitive Symptome</u>  - Zynismus, was die Arbeit betrifft  - Gefühle nicht anerkannt zu werden  - Misstrauen dem Management, Gleichgestellten und Vorgesetzten gegenüber	- Widerstand gegen Veränderungen  - Übermäßige Abhängigkeit von Vorgesetzten  - Häufiges „Auf-die-Uhr-sehen“  - Sich nur nach Vorgaben richten  - Häufige Unfälle
<u>Physische Symptome</u>  - keine	- Organisationsunfähigkeit  - Armseliges Zeitmanagement
<u>Verhaltenssymptome</u>  - reduzierte Effektivität  - dürftige Arbeitsleistung  - abnehmende Produktivität  - Unpünktlichkeit  - Umsatz	<u>Motivationssymptome</u>  - Verlust der Arbeitsmotivation  - Widerstand zur Arbeit zu gehen  - Dämpfung der Arbeitsinitiative  - Niedrige Moral

Tabelle 2: Burnout-Symptome nach Schaufeli und Enzmann (1998)<sup>41</sup>

41 Vgl. Schaufeli, Enzmann, 1998.

Laut Maslach sind Menschen, die von der emotionalen Erschöpfung betroffen sind permanent frustriert, können die Gefühle nicht äußern und sich über eigene Leistungen freuen.<sup>42</sup>

So verschieden die einzelnen Symptomzusammenstellungen auch sein mögen, so lassen sich in den unterschiedlichen Symptomzusammenstellungen doch fünf gemeinsame Elemente identifizieren.<sup>43</sup>

- das Überwiegen von Erschöpfungssymptomen
- verschiedene körperliche Symptome
- das Auftreten bei Personen ohne vorherige Psychopathologie
- Leistungsminderung, ein Bezug zum Arbeitsprozess

Die Entwicklung des Burnout-Syndroms verläuft nicht immer so wie es in den Burnout-Modellen beschrieben wurde. Die einzelnen Phasen können in unterschiedlicher Reihenfolge auftreten oder einige Phasen können umgangen werden, was zur Verschiebung in die nächste Burnout-Phase führen kann.

Hervorzuheben ist die Tatsache, dass alleine das Auftreten einiger Symptome nicht gleich das Ausbrechen des Burnouts-Syndroms bedeutet. Jedoch ist es wichtig zu wissen, dass man nicht erst bei der Erscheinung aller Symptome gefährdet ist.

## 2.5 Phasentheorien und Verlauf

Das "Ausbrennen" kann jede Person treffen, egal welchen Beruf sie ausübt. Die Phasen und Folgen des Burnout-Syndroms sind stark steigend und können unter Umständen sehr gefährlich sein. Oft werden sie leider nicht als Burnout-Syndrome assoziiert.

Das bekannteste Burnout-Modell wurde von Herbert Freudenberger beschrieben. Er definierte das Phänomen als: „einen Zustand erschöpfter physischer und mentaler Ressourcen“, der in einem ursächlichen Zusammenhang mit dem Arbeitsleben steht.

---

42 Vgl. Maslach, 1980.

43 Vgl. Maslach, Schaufeli, Leiter, 2011.

In seinem Modell beschrieb er das menschliches Verhalten und was man bei der Diagnostizierung des Phänomens berücksichtigen sollte.<sup>44</sup>

Im Folgenden werden die Phasenmodelle von Chermis (1980a, 1980b, 1982), Edewich & Brodsky (1980) und Lauderdale (1982), sowie das kategorisierende mehrdimensionale Burnout-Konstrukt von Maslach und Jackson (1982) und das Modell von Freudenberger (1974) erläutert.

### **1) Phasenmodell nach Cherniss (1980)**

#### **Phase 1: Berufsstress**

- Anforderungen übersteigen die Ressourcen

#### **Phase 2: Stillstand**

- Angst
- Spannung
- Reizbarkeit
- Ermüdung
- Erschöpfung

#### **Phase 3: Defensive Bewältigungsstrategien**

- Emotionale Abkopplung
- Rückzug
- Zynismus
- Rigidität

Das Phasenmodell nach Cherniss besteht aus drei Phasen. Als erste Phase bezeichnet Cherniss den Berufsstress, der durch zu hohen Anforderungen in der Arbeit ausgelöst wird. Als nächste Phase benennt Cherniss Stillstand. Als Folge davon leiden Betroffene an Angst, Spannung, Reizbarkeit, Ermüdung und Erschöpfung. Um die negativen

---

<sup>44</sup> Vgl. Freudenberger, 1974.

Entwicklungen zu bekämpfen, werden oft defensive Bewältigungsstrategien eingesetzt. Oft kommt es leider vor, dass die Betroffenen ein hohes Maß an Zynismus gegen Personen ihrer Umwelt entwickeln.<sup>45</sup> Bei den meisten tritt der innere Rückzug und sie werden verbissen.

Cherniss ist der einzige, der den Berufsstress als eigenständiges Stadium postulierte, welcher bei den beiden anderen Wissenschaftlern nicht wirklich mitberücksichtigt wird.

## **2) Phasenmodell nach Edelwich & Brodsky (1980)**

### **Phase 1: Idealistische Begeisterung**

- Selbstüberzeugung
- Hochgestreckte Ziele
- Omnipotenz Phantasien
- Optimismus
- Hoher Energieeinsatz
- Überidentifikation mit Klienten und mit der Arbeit

### **Phase 2: Stillstand**

- Erste Enttäuschungen
- Beschränkung der Kontakte auf Kollegen
- Reduzierung des Lebens auf der Arbeit
- Familienleben leidet
- Rückzug von Klienten

### **Phase 3: Frustration**

- Erfahrung der Erfolgs- und Machtlosigkeit
- Probleme mit Bürokratie
- Fühlbarer Mangel an Anerkennung von Klienten und Vorgesetzten

---

<sup>45</sup> Vgl. Burisch, 2010.

- Gefühl der Inkompetenz
- Psychosomatische Erkrankungen

#### **Phase 4: Apathie**

- völlige Desillusionierung
- Verzweiflung wegen schwindender beruflicher Alternativen
- Resignation
- Gleichgültigkeit

#### **Phase 5: Intervention**

Edelwich & Brodsky, analysieren das Burnout-Syndrom aus einer dynamischen Sicht. Die Autoren bezeichnen Burnout als ein wechselseitiger Prozess, der sich aus persönlichen Reaktionen und dem Arbeitsumfeld zusammensetzt. Sie grenzen die Beurteilung in vier Phasen ab:

Die erste Phase beschreibt die *idealistische Begeisterung*. Sie ist gekennzeichnet durch ineffektive Verwaltung von eigenen Energie, unrealistischen Erwartungen und Selbstüberschätzung in der Arbeit, Omnipotenz Phantasien als auch Optimismus.

Zweite Phase wird die *Stillstand-Phase* genannt und kommt zustande, wenn dem Betroffenen klar wird, dass das Berufsleben seine ganze Energie aufsaugt. Es kommt zu einer Verlagerung der Interessen, sowie zu Konflikten in sozialer und familiärer Umgebung. Es herrscht ein Gefühl der Nichtbefriedigung von persönlichen, finanziellen und beruflichen Bedürfnissen.

Es folgt die Phase der *Frustration*, die als "Kern" des Burnout-Syndrom bezeichnet wird. Die betroffene Person bemerkt die Ineffektivität der eigenen Arbeit. Es tritt ein Gefühl der Erfolgs - und Machtlosigkeit, Inkompetenz sowie Mangel an Anerkennung durch Klienten und Vorgesetzten ein. Die Phase kann schlechte Folgen auf das Arbeitsumfeld haben.

Die vierte Phase wird Apathie-Phase genannt. Die Phase äußert sich durch Vermeidung und Ineffektivität in allen Lebensbereichen. Es folgt die Resignation, Verzweiflung wegen schwindender beruflicher Alternativen und der Gleichgültigkeit gegenüber beruflichen Belangen.

Die letzte Phase wurde durch Edelwich und Brodsky als Phase der *Intervention* genannt. Die Autoren meinten damit die Selbstheilungsversuche.<sup>46</sup>

### **Phasenmodell nach Lauderdale ( 1982)**

#### **Phase 1: Verwirrung**

- Vages Gefühl, dass etwas nicht in Ordnung ist
- Gelegentlich grundlose Angst
- Beginnende somatische Symptome wie Kopfschmerzen, Angespanntheit, Schlaflosigkeit, Energiemangel

#### **Phase 2: Frustration**

- Unzufriedenheit und Ärger
- Gereiztheit gegen Freunde und Kollegen
- Eventuell Arbeitsplatzwechsel
- Gefühl, betrogen zu werden
- Rückenschmerzen, Migräne
- Entspannung nur noch mit Alkohol und Tranquilizern

#### **Phase 3: Verzweiflung**

- Insuffizienzgefühle
- Gefühl der Sinnlosigkeit
- Selbstanklagen
- Zynismus
- Misstrauen
- Mechanisierung des Lebens
- Erschöpfungsgefühl schon bei kleinsten Anforderungen

---

<sup>46</sup> Vgl. Edelwich & Brodsky, 1980.



- Rückzug
- Apathie

Laut Lauderdale liegt die Ursache nicht nur in der Organisation, sondern bei den Erwartungen, die jeder selbst für sich gesetzt hat. Die enttäuschenden Erwartungen des Einzelnen in der Umgebung sind somit der Grundkonflikt (Burisch 2006). Lauderdale beschreibt das Burnout-Syndrom in drei Phasen: Verwirrung, Frustration und Verzweiflung.

In der Verwirrung-Phase merkt der Betroffene, dass etwas nicht in Ordnung ist. Er verspürt gelegentlich grundlose Angst. Die Symptome wie Kopfschmerzen, Angespanntheit, Schlaflosigkeit oder Energiemangel sind dem Patienten nicht fremd.

Es folgt die Phase der Frustration (die bereits oben in dem Phasenmodell nach Edelwich und Brodsky auch zu finden ist), in der die Gefühle der Unzufriedenheit, Gereiztheit gegen Freunde und Kollegen, betrogen zu werden stark zunehmen. Die Betroffenen wechseln in der Phase oft ihren Arbeitsplatz. Die Entspannung ist nur noch möglich mit Alkohol, Drogen und sonstigen Suchtmitteln wie z.B. Medikamente. Physische Symptome wie Rückenschmerzen oder Migräne treten täglich auf.

Die letzte Phase wird durch Lauderdale die Phase der Verzweiflung genannt. Das Gefühl des Misstrauens sowie der Sinnlosigkeit tritt verstärkt auf. Die Betroffenen leiden an Insuffizienzgefühlen und fühlen sich bei kleinsten Anforderungen erschöpft. Das Leben wird nur noch mechanisiert. Die überforderten Patienten führen sich einfach nicht mehr gebraucht, ziehen sich zurück und fallen somit in die Apathie.<sup>47</sup>

### **Phasenmodell nach Freudenberg (1974)**

#### **Phase 1: Empfindendes Stadium**

- Chronische Müdigkeit
- Höherer Energieeinsatz zur Erreichung der gewohnten Leistungsstandards
- Verdrängung negativer Gefühle

---

<sup>47</sup> Vgl. Lauderdale, 1982.

**Phase 2: Empfindungsloses Stadium Symptome von (1) plus**

- Gleichgültigkeit
- Langweile
- Zynismus
- Ungeduld
- Erhöhte Reizbarkeit
- Gefühl der Unersetzlichkeit
- Angst, nicht anerkannt zu werden
- Schuldzuschreibung an die Umwelt
- Kognitive Desorientierung wegen Überlastung
- Psychosomatische Beschwerden
- Depressionen

Dieses Phasenmodell nach Freudenberger beschreibt eine Entwicklung von einem empfindsamen zu einem empfindungslosen Stadium. Laut Freudenberger leiden die Betroffenen an Überanstrengung. Die Burnout-Symptome treten meistens bei den pflichtbewussten Mitarbeitern auf, die ein hohes Aufopferungsbedürfnis haben und komplett mit der Arbeit überlastet sind.

In der ersten Phase (= empfindende Phase) erleben die Patienten eine chronische Müdigkeit. Ein hoher Energieeinsatz zur Erreichung der gewohnten Leistungsstandards wird aufgebracht und die negativen Gefühle werden nicht beachtet.

Danach folgt die empfindungslose Phase. In dieser Phase beschreibt der Autor dass Menschen zu Gleichgültigkeit, Zynismus, Reizbarkeit neigen. Sie werden ungeduldig, depressiv und verspüren die Angst nicht anerkannt zu sein. Hinzu kommen psychosomatische Beschwerden, Schuldzuschreibung an die Umwelt und Desorientierung.<sup>48</sup>

---

48 Vgl. Freudenberger, 1974.

### **Phasenmodell nach Maslach und Jackson (1982)**

#### **Phase 1a: Emotionale Erschöpfung**

- Müdigkeit schon beim Gedanken an die Arbeit

#### **Phase 1b: Physische Erschöpfung**

- Schlaflosigkeit
- Anfälligkeit für Erkältungen, Kopfschmerzen, andere Schmerzen

#### **Phase 2: Depersonalisierung**

- Negative, zynische Einstellung zu Kollegen
- Negatives Gefühl für Patienten/Klienten
- Schuldgefühl
- Rückzug ins Schneckenhäus
- Reduzierung der Arbeit auf das Allernotwendigste

#### **Phase 3. Terminales Stadium**

- Widerwillen gegen sich selbst
- Widerwillen gegen alle anderen Menschen
- Widerwillen gegen überhaupt alles

Das Phasenmodell nach Maslach und Jackson untergliedert sich insgesamt in drei Phasen, wobei die erste Phase zweigeteilt wird. Die Phase 1 a beschreibt emotionale Erschöpfung und äußert sich durch eine erhöhte Unzufriedenheit mit der Arbeit aufgrund der Arbeitsüberlastung. Allein die Gedanken an die Arbeit bringen die Betroffenen zum Wahnsinn, trotz zahlreichen Erfolgen im Berufsleben (Gehaltserhöhung, Berufsförderung, Auszeichnungen u.v.m.).

Die Phase 1b ist durch psychische Erschöpfung gekennzeichnet und beschreibt die körperliche Erschöpfung wie z.B. Kopfscherzen, Schlaflosigkeit, Erkältung. Die Bezie-

hungen und Gespräche werden vermieden, der Kontakt zu anderen auf ein Minimum begrenzt.

Als zweites Stadium bezeichnen Maslach und Jackson die Depersonalisierung. Die Betroffenen entwickeln negative, zynische Einstellungen zu den Kollegen und zeigen übermäßige Kritik und Verachtung gegenüber den Mitarbeitern. Außerdem fangen sie an, sich zurückzuziehen und erleiden Schuldgefühle. Die Depersonalisierungs-Phase wird auch als eine Schutzreaktion verstanden, wie wegen einer zu hohen emotionalen Belastung eintritt.<sup>49</sup>

In der letzten fortgeschrittenen Phase kommt ein tiefer Widerwille gegen die Arbeit, sich selbst, alle anderen Menschen oder die Arbeitsumstände hinzu. Es tritt ein erniedrigtes Selbstwertgefühl und Eigenleistung auf. Die Kenntnisse und Fähigkeiten werden durch die Betroffenen im falschen Licht dargestellt und damit zu ungünstig beurteilt.<sup>50</sup>

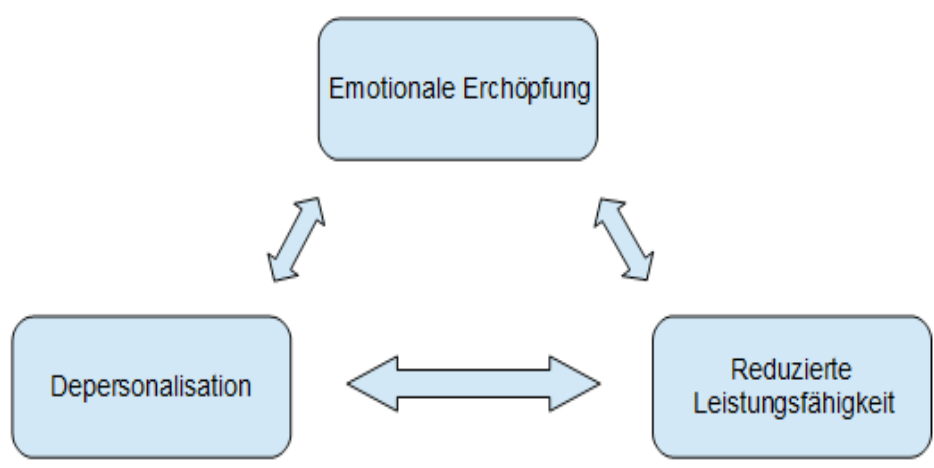


Abbildung 4: Das dreidimensionale Modell nach Maslach- eigene Ausarbeitung

### 2.5.1 Verlauf

Es dauert einige Jahre oder sogar Jahrzehnten, bis die Burnout-Symptome schwerer werden. Der Verlauf des Burnout-Prozesses setzt sich aus folgenden Phasen zusammen:

<sup>49</sup> Vgl. Rösing, 2003.

<sup>50</sup> Vgl. Maslach und Jackson, 1982.

Die erste Phase dient als eine Warnstufe, in der die nicht nachlassende Symptome wie Erkältung, Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit, Gefühl von Irritationen auftreten. Die Rückkehr aus der Phase zum richtigen Weg, im Sinne einer „Normalisierung“, ist nicht so schwierig. Oft reicht es eine kurze Erholungspause einzulegen, einem Hobby nachzugehen oder die Arbeitsbelastung für einen bestimmten Zeitraum zu begrenzen.

Die folgende Phase tritt erst auf, wenn das Phänomen über längere Zeit aktiv und stabil ist. Die charakteristischen Symptome sind Reizausbrüche, abwertendes Verhalten gegenüber anderen Menschen und schlechte Aufgabenerfüllung. In der jetzigen Phase reicht eine kurze Erholungspause nicht mehr aus. Es ist notwendig einen Urlaub zu nehmen und Gedanken an die Arbeit zu vermeiden. Die Betroffenen sollen sich eine Ablenkung schaffen, wie z.B. Freunde treffen, um von den Gedanken weg zu kommen. Sinnvoll wäre es einen professionellen Therapeuten aufzusuchen.

Die letzte Phase tritt auf, wenn das Burnout-Syndrom chronisch wird (chronisches Erschöpfungssyndrom). Es entwickeln sich physische, psychische und psychosomatische Symptome. Diese negativen Auswirkungen begrenzen sich nicht nur auf die Betroffenen selbst, sondern verursachen zudem hohe Kosten für den Unternehmen. Die typischen Symptome der letzten Phase sind: Magengeschwür, Bluthochdruck, Depression und Einsamkeitsgefühl. Es können auch andere Krisen ausgelöst werden, wie z.B. Familienkrise oder Ehekrise, was durchaus negative Folgen auf den Heilungsprozess haben kann.

## 2.5.2 Zusammenfassung der Phasenmodellen

All diese Phasen können bei allen Personentypen auftreten. Jedoch ist die Gefahr an Burnout zu erkranken bei denjenigen Personen am größten, die sich voll bei der Arbeit einsetzen (soziale Berufe). Die meisten setzen sich zu hohe Erwartungen, die kaum zu schaffen sind.<sup>51</sup>

Laut Maslach & Leiter<sup>52</sup> ist Burnout nicht dem Individuum zugeschrieben. Das Arbeitsumfeld spielt dabei eine sehr große Rolle. In der heutigen Arbeitswelt muss die Leistung oft unter hohem Zeitdruck erledigt werden. Häufige Überstunden, schlechtes Arbeitsklima, keine Anerkennung. All dies führt zu einem Zustand der Erschöpfung. Hält dieser Zustand für eine längere Zeit an, spricht man vom Burnout-Syndrom.

---

<sup>51</sup> Vgl. Freudenberger und Recheson, 1980.

<sup>52</sup> Vgl. Maslach & Leiter, 2001, S.36.

## 2.6 Messung von Burnout

Um festzustellen, ob jemand an Burnout leidet, ist es notwendig empirische Messmethoden zu nutzen. Damit können dann die quantitativen wie auch qualitativen Dimensionen untersucht werden.

Man unterscheidet drei Messinstrumente:

- Der MBI (Maslach Burnout Inventory) von Maslach und Jackson 1981
- Die Überdrussskala von Aronson, Pines & Kafry 1983
- SBS-HP (Staff Burnout Scale for Health Professionals) von Jones 1981

In den zahlreich durchgeführten Untersuchungen handelte es sich um Fragebögen, die bei der Burnout-Feststellung eine sehr große Rolle spielen. Sie sind leicht zu bedienen und praktisch. Allerdings gibt es große Zweifel, was die Genauigkeit angeht. Die überwältigende Dominanz dieses Messinstrumentes scheint eine der schwächeren Seiten der Methodik in der Burnout-Forschung zu sein. Burnout ist keine anerkannte Diagnose und es gibt auch keinen glaubwürdigen Schätz-Maßstab.<sup>53</sup>

### 2.6.1 Der MBI (Maslach Burnout Inventory)

Der Maslach Burnout Inventory (MBI) wurde im Jahr 1981 von Maslach und Jackson entwickelt. Im Jahr 1986 wurde das MBI Instrument zur Erfassung von Burnout überarbeitet (ebenfalls von Maslach und Jackson). Der MBI wird in Form eines Fragebogens (siehe Anhang) erfasst und ist bis heute am häufigsten von allen vorhandenen Untersuchungsinstrumenten und wurde als Grundlage der weiteren Burnout-Forschung genutzt.<sup>54</sup>

Der Fragebogen dient zur Feststellung der Arbeitszufriedenheit, des Engagements, Leistungsfähigkeit der Arbeiter und der Energie, die durch ihn während der Arbeit abgegeben wird.<sup>55</sup>

Mithilfe des MBI werden anhand von 22 Fragen (22 Items) die drei Dimensionen von Burnout erfasst: Die drei Dimensionen, wie bereits erwähnt sind:

---

<sup>53</sup> Vgl. Röhrig & Reiners-Kröncke, 2003, S.21.

<sup>54</sup> Vgl. Enzmann & Kleber, 1996, S.119.

<sup>55</sup> Vgl. Maslach & Leiter, 2001, S.161.

- emotionale Erschöpfung (9 Items)
- Depersonalisation (5 Items)
- reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit (8 Items).<sup>56</sup>

Die Antworten werden in Form von einer 7-Punkten-Likert-Skala aufgebaut, die nach Häufigkeit und Intensität (1 = sehr schwach, kaum wahrnehmbar; 6 = bedeutend, sehr stark) bewertet wird.

#### Skalen für Häufigkeit:

0=nie

1=einige Male im Jahr und seltener;

2=einmal im Monat;

3=einige Male im Monat;

4=einmal pro Woche;

5=einige Male pro Woche;

6=täglich

#### Skalen für Intensität:

0=überhaupt nicht

1= sehr schwach,

2=kaum wahrnehmbar bis

6 = bedeutend,sehr stark

Der Gesamtwert aller Items einer Skala wird zum Schluss summiert und dient der statistischen Auswertung. Im Allgemeinen kann man sagen, dass ein hoher Burnout-Grad vorliegt, wenn sich hohe Werte im Bereich der emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation, kombiniert mit geringen Werten der persönlichen Leistungsfähigkeit, ergeben.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Röhrig & Reiners-Kröncke, 2003, S.21.

<sup>57</sup> Vgl. Brenninkmeijer, V., Van Yperen, 2003, S.90.

Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich erledigt



Abbildung 5: Antwortmodus des MBI (als Beispiel)

Mithilfe einer 7-Punkte-Likert-Skala wird es geschätzt, mit welcher Häufigkeit die angegebenen Aspekte bei der betroffenen Person eintreten (Verhaltens- und Gefühlsereignisse). Die Aussagen werden bezüglich persönlicher Gefühle oder Einstellungen geschaffen.

Die neue Version von MBI existiert (wie bereits oben erwähnt seit 1896) in drei Varianten, d.h. Unterschiedlichen Versionen für unterschiedliche Berufsgruppen.<sup>58</sup> Die erste Variante wird MBI Human Service Survey (MBI-HSS) genannt und soll den Sozial- und Dienstleistungsbereich beschreiben d.h. die Berufe, die mit den Patienten (z.B. Ärzte, Pflegekraft) oder Klienten zu tun haben. Die zweite Variante - MBI General Survey (MBI-GS), fokussiert sich nicht nur auf humane Dienstleistungsberufe, sondern kann für alle Berufsgruppen verwendet werden, die nicht nur einen direkten Kontakt zu den Menschen haben. Die letzte Variante heißt MBI Educators Survey (MBI-ES). Diese Variante ist für den Bildungsbereich zuständig und wurde speziell für Lehrerberufe entwickelt, die täglich mit Schülern zu tun haben.

Beispielitem:

*"Ich fühle mich von meiner Arbeit ausgelaugt. Am Ende des Arbeitstages fühle ich mich erledigt. Ich fühle mich müde, wenn ich morgens aufstehe und wieder einen Arbeitstag vor mir habe. Den ganzen Tag mit Leuten zu arbeiten, ist wirklich eine Strapaze für mich. Durch meine Arbeit fühle ich mich ausgebrannt. Meine Arbeit frustriert mich. Ich glaube, ich strenge mich bei meiner Arbeit zu sehr an. Mit Menschen in der direkten Auseinandersetzung arbeiten zu müssen, belastet mich zu sehr. Ich glaube ich bin mit meinem Latein am Ende".<sup>59</sup>*

<sup>58</sup> Vgl. Maslach & Jackson, 1996.

<sup>59</sup> Vgl. Hillert und Marwitz, 2006, S.112.



## 2.6.2 Die Überdrussskala (Tedium Measure)

Aronson, Pines und Kafry erfassen im Jahr 1983 die Überdrussskala (Tedium Measure). Sie besteht aus 21 Items/Fragen in Form eines Fragebogens (siehe Anhang) und misst die Hauptkomponenten von Burnout die in körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung eingeteilt sind .

Die Betroffenen sollen mithilfe des Fragebogens ihre allgemeine Befindlichkeit, die sie in den letzten 7 Tagen erlebten, selbst diagnostizieren. Die Überdrussskala evaluiert nur hinsichtlich Häufigkeit (ohne Intensität, wie bei MBI). Die Antworten werden, genauso wie bei MBI, in Form von einer 7-Punkten-Likert-Skala von 1 (= niemals) bis 7 (= immer) aufgebaut. Zum Schluss werden alle Antworten zusammengerechnet und mithilfe einer Formel wird ein sogenannter „Überdrusswert“ erachtet.

Laut Burisch ist die Überdrussskala universal anwendbar, was er als positiv einsieht.

„Überdruß kann aus jeder chronischen Belastung (geistiger, körperlicher oder emotionaler Art) entstehen und ausbrennen ist das Resultat andauernder oder wiederholter emotionaler Belastung im Zusammenhang mit langfristigem, intensivem Einsatz für andere Menschen“.<sup>60</sup>

Menschen, die ausbrennen, fühlen sich ganz allgemein elend. Sie sind körperlich, geistig und emotional erschöpft und fühlen sich zusätzlich noch hilf- und hoffnungslos. Dazu verliert man die Begeisterung für die Arbeit sowie für die Lebensfreude.<sup>61</sup>

## 2.6.3 SBS-HP (Staff Burnout Scale for Health Professionals)

Im Jahr 1981 entwickelte J.W. Jones die Staff Burnout Scale for Health Professionals, ein Fragebogen, der speziell für Menschen erschaffen wurde, die im Gesundheitswesen tätig sind. Jones tendiert dazu in seinem Verfahren psychologische (affektive und kognitive), psychophysiologische und Verhaltensdimensionen zu erfassen. Der Fragebogen dient dazu die Stressreaktionen, folglich die Gefühle, die man im Moment hat, zu messen.<sup>62</sup> Der SBS-HP umfasst 30 Fragen, wovon 10 Fragen sogenannte "Lügenitems" sind, die sich auf die Tendenz einer Person zu lügen beziehen. Die restlichen 20 Fragen erfassen 4 folgende Faktoren:

---

<sup>60</sup> Burisch, 2006, S.16.

<sup>61</sup> Vgl. Burisch, 2006, S.13.

<sup>62</sup> Vgl. Enzmann & Kleiber, 1998, S.108.

- psychische und interpersonelle Spannung
- allgemeine Arbeitsunzufriedenheit
- körperliches Kranksein und Distress
- unfachmännische Beziehung zu Patienten

Die Antworten werden ebenfalls wie bei MBI und Überdrusskala in Form einer Skala aufgebaut:

1=stimmt vollständig

2=stimmt überwiegend

3=stimmt eher

4=stimmt eher nicht

5=stimmt überwiegend nicht

6=stimmt überhaupt nicht

Laut Röhrig & Reiners-Kröncke ist SBS-HP gegenüber MBI und Überdrusskala überflüssig bzw. nicht so wichtig.<sup>63</sup>

Enzmann & Kleiber halten es für sinnlos noch ein Messinstrument zu entwickeln, wenn bereits andere validierte Messinstrumente existieren.<sup>64</sup>

Beispiel für psychologische, psychophysiologische und Verhaltensdimensionen:

*"Ich denke oft daran, mir einen neuen Job zu suchen; häufig reagiere ich ärgerlich oder gereizt auf meine Patienten; bei der Arbeit habe ich häufig Kopfschmerzen; wenn ich an die Arbeit gehe, vermeide ich Interaktionen mit Patienten".<sup>65</sup>*

---

<sup>63</sup> Vgl. Röhrig & Reiners-Kröncke, 2003, S.25.

<sup>64</sup> Vgl. Enzmann & Kleiber, 1989, S.114.

<sup>65</sup> Enzmann & Kleiber, 1989, S.108.

## 2.7 Burnout und Stress

Stress ist für die Menschen ein wichtiger Verteidigungs- und Überlebensmechanismus und gehört schon immer zum Alltagsleben. Ob es in der Schule, in der Arbeit, Zuhause ist, im Moment, wenn eine bestimmte Situation über den Kopf wächst, spricht man vom Stress. Cherniss spricht von "psychologischen Rückzug von der Arbeit als Reaktion auf übermäßigen Stress und Unzufriedenheit".<sup>66</sup> Die Ursachen dafür sind meist die steigenden Arbeitsanforderungen. Zu den typischen Anzeichen zählen Anspannung, Frustration, Reizbarkeit, Müdigkeit als auch Hilflosigkeit, die mit dem zunehmenden Auftreten das Burnout-Syndrom auslösen können.

Burisch bezeichnet Stress als Schlüsselphänomen für das Burnout-Syndrom.<sup>67</sup>

Laut Hillert & Martwitz sind Burnout und Stress eng miteinander verbunden. Ob jemand noch im Stress oder sogar schon "ausgebrannt" ist, bleibt eine subjektive Wahrnehmung.<sup>68</sup>

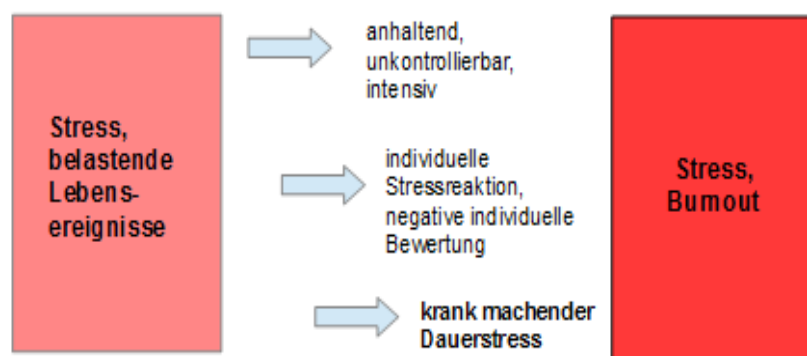


Abbildung 6: Das negative individuelle Erleben und Verarbeiten des stressreichen Ereignisses

"Stress tritt auf, wenn innere oder äußere Belastungen die persönlichen Reaktionsmöglichkeiten überfordern und zu stark werden"<sup>69</sup>

<sup>66</sup> Vgl. Cherniss, 1980a.

<sup>67</sup> Vgl. Burisch, 2006, S.106.

<sup>68</sup> Vgl. Hillert & Marwitz, 2006, S.155.

<sup>69</sup> Martin E. Keck, 2015, S.12.

Abbildung 6: MediService, 2006, S.155.

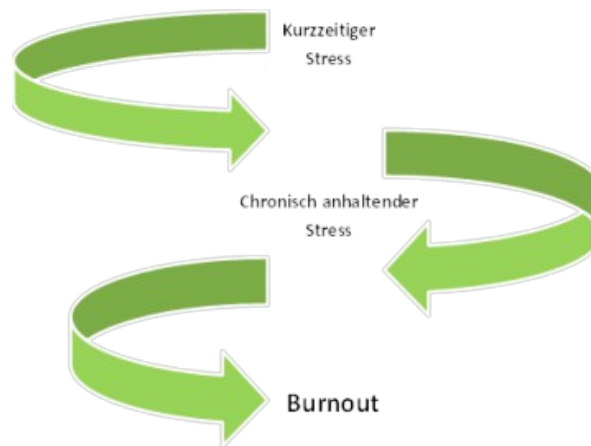


Abbildung 7: Burnout-Spirale

Die Burnout-Spirale beginnt häufig mit dem chronischen Stress an. Der Übergangsprozess zu einem Burnout-Syndrom verläuft oft langsam und führt am Ende zu einem massiven Zusammenbruch.

## 2.8 Burnout und Depression

Wenn man Depression kurz beschreiben sollte, bedeutet es einen Zustand chronischen Stressen, der ein Resultat der ständigen Überforderung und Erschöpfung ist.

Das Burnout-Syndrom wird oft von Depression begleitet. Laut Burisch <sup>70</sup> gibt es viele Symptome von Burnout und Depressionen die sich übereinstimmen wie z.B. erhöhte Ermüdbarkeit, Antriebslosigkeit, Reizbarkeit oder eine niedergedrückte Stimmung.

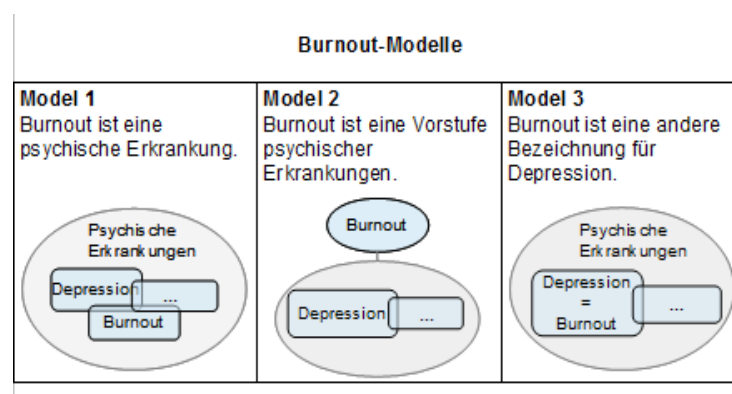


Abbildung 8: Burnout vs. Depression

<sup>70</sup> Vgl. Burisch, 2015, S.13

Die Abbildung stellt den Zusammenhang von Burnout und Depression dar. Die Autoren beschreiben die drei unterschiedlichen Burnout-Modelle. Model 2 zeigt, dass Burnout eine Vorstufe der psychischen Erkrankungen ist. Die charakteristischen Burnout-Symptome können zu den psychischen Erkrankungen wie z.B. Depression führen. Innerhalb des letzten Modells (Model 3) wird das Phänomen als eine andere Bezeichnung für Depression erläutert.

Da die Symptome eines Burnout denen einer Depression zum Verwechseln ähnlich sind, können nur von einem Facharzt unterschieden werden. Trotz der Gemeinsamkeiten kann man die Erkrankungen voneinander unterscheiden. Das grundlegende Unterschied ist, dass das Phänomen Burnout immer an Belastungen im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz gekoppelt ist, während Depressionen unabhängig von der Arbeit auftreten können.<sup>71</sup>

Prof. Dr. Roland von Känel versucht in seinen folgenden Aussagen die beiden psychosomatischen Erkrankungen voneinander zu trennen:

- Hauptsymptom eines Burnout-Syndroms ist eine über Monate andauernde Erschöpfung.
- Demgegenüber sind lt. ICD 10 eine niedergeschlagene, gedrückte Stimmung, Interessenverlust und Freudlosigkeit sowie ein verminderter Antrieb über zwei Wochen Dauer Hauptsymptome einer depressiven Störung. Eine Erschöpfung muss nicht zwingend vorliegen.
- Mit zunehmendem Schweregrad steigt die Wahrscheinlichkeit an, dass gleichzeitig zum Burnout auch eine Depression vorliegt.<sup>72</sup>

## **2.9 Zusammenfassung: Burnout vs. Stress vs. Depression**

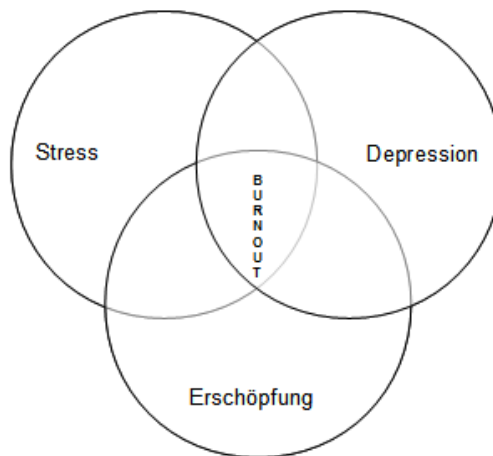
Stress entsteht aus einem Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und des Privatlebens. Zusammenfassend kann man sagen, dass es keine abgrenzbare Unterschiede zwischen Burnout und Stress gibt. In der heutigen Zeit klagen immer mehr Menschen über Burnout und Stress. Durch die zunehmende Leistungsansprüche im Berufsleben werden Symptome wie Stress deutlich erkennbar, die zu der

---

<sup>71</sup> Vgl. Unger und Kleinschmidt, 2007, S.80.

<sup>72</sup> Vgl. Känel, 2008, S.481 f.

Erkrankung an Burnout führen. Die Grenzen zur Depression sind fließend. Im Falle eines nicht behandelten Burnout-Syndroms, können sich Depressionen entwickeln.



*Abbildung 9: Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen"*

### 3 Forschungsstand

Der Beginn der Burnout-Forschung in den 1990er-Jahren im deutschen Sprachraum wurde durch das Maslach Burnout Inventory geprägt. Seither gibt es bereits verschiedene Studien, die das Thema Burnout aufgenommen haben. Viele Autoren sehen die Burnout-Forschung als "ausgebrannt", wie z.B. Schaufeli & Enzmann in dem letzten Abschnitt ihres Buches beschreiben haben:

*"Im Verhältnis zum gewaltigen Umfang der empirischen Studien, ist unser Erkenntnisstand über Ursachen und Folgen von Burnout und über die zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen ziemlich dürftig"* <sup>74</sup>

Laut Burisch ist die empirische Fundierung aller Burnout Theorien sehr dünn. Die Burnout-Forschung würde viel leichter fallen, wenn das Thema zur allgemeinen Diskussionen freigegeben wäre. Ein großes Problem beginnt mit der Kontaktaufnahme zu den Betroffenen, die man nicht kennt. <sup>75</sup>

Im folgenden Kapitel wird anhand von einer Studie: "Ständige Erreichbarkeit - Wie belastet sind wir?- Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit" die Fragestellung der Bachelorarbeit überprüft.

---

<sup>74</sup> Schaufeli & Enzmann, 1998, S.190.

<sup>75</sup> Vgl. Burisch, 2010, S.224-226.

### **3.1 Studie 1: Ständige Erreichbarkeit - Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit**

Die Umfrage zum Thema "Ständige Erreichbarkeit - Wie belastet sind wir ? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit" erschien im Jahr 2012 und wurde durch das Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) in Kooperation mit der Unfallkasse Hessen durchgeführt. In der Umfrage wurden rund 430 Beschäftigte nach der Gründung und Folgen der Erreichbarkeit gefragt. Zur Messung der Umfrage wurde ein Fragebogen erstellt. Der Fragebogen umfasste folgende Themenbereiche:

- Art und Häufigkeit der Erreichbarkeit
- Gründe für die (Nicht-)Erreichbarkeit
- Fehl-Beanspruchungen aufgrund der Erreichbarkeit
- Präventionsmöglichkeiten <sup>76</sup>

Die Fragen wurden in zwei Kategorien eingeteilt : Die Arbeitszeit und die Freizeit. Die Beschäftigten erhielten die Fragebögen in den Seminaren der Unfallkasse Hessen als auch auf Tagungen des Instituts für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)

#### **3.1.1 Beschreibung der Stichprobe**

Rund 430 Beschäftigten haben das Fragebogen ausgefüllt. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer war männlich (62 %). Das Durchschnittsalter lag bei 47 Jahren. Die Befragten kamen aus unterschiedlichen Branchen als auch unterschiedlichen Arbeitspositionen (Arbeiter und Angestellter (68 %) , Unternehmer/Inhaber (4 %), Honorar/freiberufliche Mitarbeiter (2 %) ) : Information und Kommunikation, öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Baugewerbe, Verkehr und Lagerei, Erziehung und Unterricht, Land/Forst und Fischerei sowie Gesundheits- und Sozialwesen.

---

<sup>76</sup> Vgl. DGUV, IAG-Report 1/2012



### 3.1.2 Fragen zur Arbeitszeit und Freizeit

In den folgenden Fragen wurden die Beschäftigten gefragt, wie häufig sie auf einer Dienstreise oder im Außendienst erreichbar sind. Laut der Auswertung des Fragebogens ist über zwei Drittel der Probanden oft oder immer erreichbar ( 65% über Handy, 40 % per Email, 29% über Smartphone , 4% Sonstiges). Dies ist die genaue Verteilung zur Erreichbarkeit, ist dabei in der Abbildung (Erreichbarkeit auf einer Dienstreise) visualisiert.

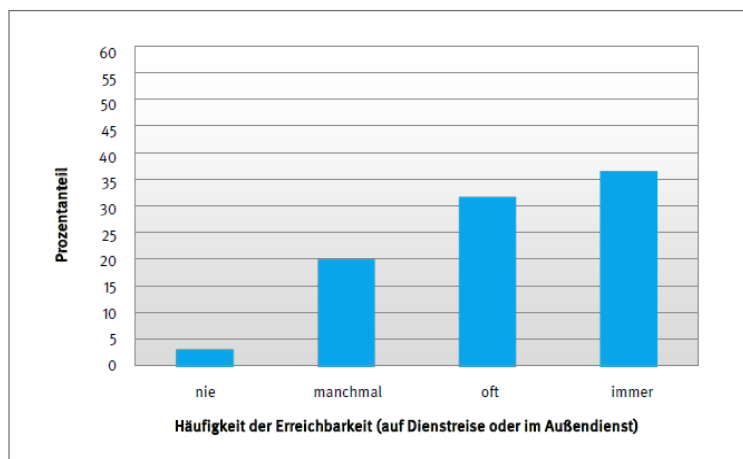


Abbildung 10: Häufigkeit der Erreichbarkeit in der Arbeitszeit

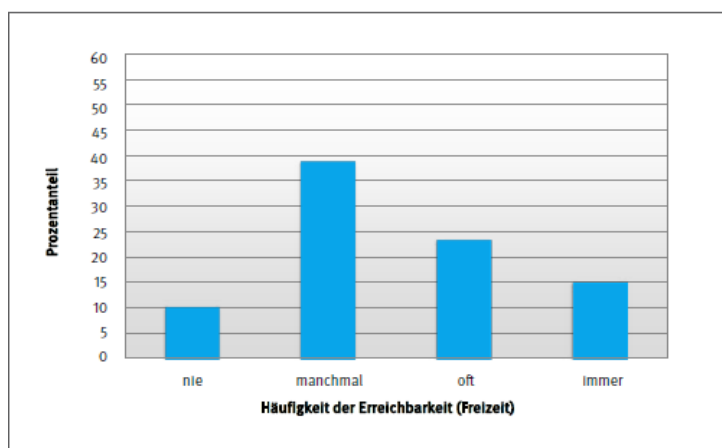


Abbildung 11: Häufigkeit der Erreichbarkeit in der Freizeit

77

Im Vergleich dazu erkennt man in Abbildung :Erreichbarkeit in der Freizeit, dass die Anzahl der Personen, die oft oder immer erreichbar sind prozentual abnimmt.Dadurch

nimmt der Anteil der manchmal und nie erreichbaren Personen zu. Jedoch sind immernoch ca. 40% der Befragten immer oder oft in ihrer Freizeit erreichbar.

Es stellt sich die Frage, in wie fern sich die Erreichbarkeit von Personen während der Arbeitszeit und der Freizeit auf das Wahrnehmen von Belastung auswirkt.

Folgendes Diagramm zeigt den Ausmaß der Belastung aufgrund von Erreichbarkeit in der Arbeitszeit.

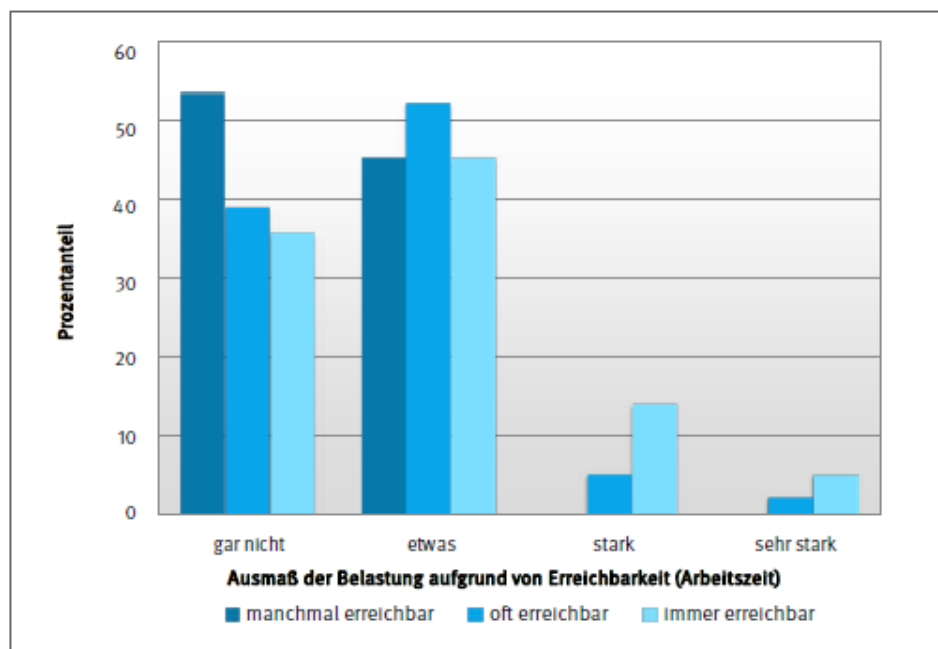


Abbildung 12: Ausmaß der Belastung aufgrund von Erreichbarkeit (Arbeitszeit)

78

Auswertungsskala: 0= gar nicht belastet; 3=sehr stark belastet

In der Abbildung: Erreichbarkeit in der Freizeit erkennt man, dass Arbeiter, die im wesentlichen nur manchmal erreichbar sind, angeben, dass sie gar nicht oder wenig unter Belastung stehen (54 % gar nicht, 46% gar nicht). Wenn man die Aussagen der oft Erreichbaren betrachtet, sieht man, dass die Wahrnehmung der Belastung zunimmt (39 % gar nicht, 52 % etwas , 5 % stark, 2% sehr stark). Eine noch größere Steigerung bezüglich der Belastung erkennt man bei den ständig Erreichbaren Personen. Wertet man dieses Diagramm aus, wird deutlich, dass das Gefühl der Belastung mit höherer Erreichbarkeit zunimmt.

Zusätzlich geht aus der Studie hervor, dass das Ausmaß der Belastung Abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter ist. Man muss jedoch anmerken, dass die Belastung bei den Führungskräften am größten ist, wenn sie 11-20 Mitarbeitern unter sich haben.

Vergleicht man nun Abbildung 10 mit der Abbildung 11 ergeben sich geringe Unterschiede im Ausmaß der Belastung

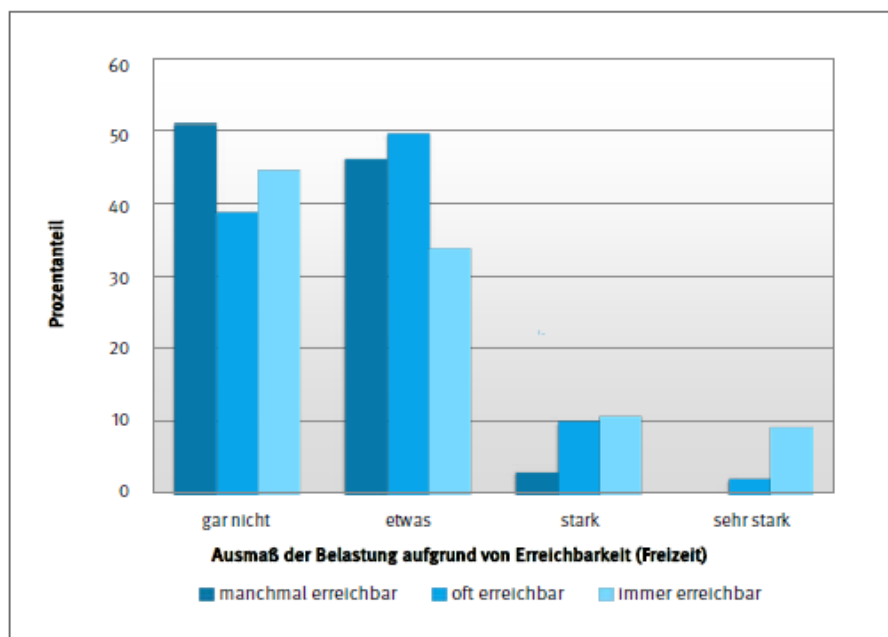


Abbildung 13: Ausmaß der Belastung aufgrund von Erreichbarkeit (Freizeit)

79

Bezüglich der Erreichbarkeit während der Freizeit ist innerhalb des Diagramms zu erkennen, dass eine Verschiebung zur einer höheren Empfindung von Belastung stattfindet. Bereits Beschäftigte, die nur manchmal erreichbar sind, empfinden nun eine starke Belastung aufgrund ihrer Erreichbarkeit (51% gar nicht, 46% etwas, 3% stark). Eine ähnliche Verschiebung in Richtung höherer Belastung ist ebenfalls bei den beiden anderen Befragten Gruppen (oft erreichbar, immer erreichbar) zu erkennen.

Das bedeutet, dass die Wahrnehmung von Belastung in Folge von Erreichbarkeit in der Freizeit, wenn auch nur gering, höher ausfällt als während der Arbeitszeit.

### 3.1.3 Folgen und Gründe der Erreichbarkeit

Die Beschäftigten haben in einer Skala von "nie" bis "immer" unterschiedliche Folgen der Erreichbarkeit in der Arbeitszeit als auch in der Freizeit angegeben. Es stellt sich heraus, dass die Befragten der beiden Gruppen häufig an die Arbeit denken, manchmal Informationen vergessen und das Gefühl haben überfordert zu sein.

Die Gründe warum die Teilnehmer der Studie in der Arbeitszeit sowie in der Freizeit erreicht werden wollen sind verschieden. Die Abbildung 15 schildert die unterschiedlichen Gründe für die Erreichbarkeit in der Arbeitszeit.

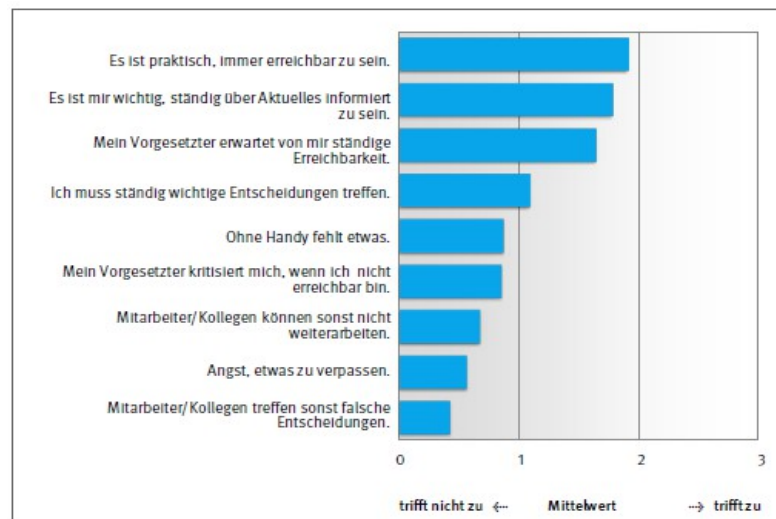


Abbildung 14: Gründe für die Erreichbarkeit (Arbeitszeit)

80

Die Aussagen wurde in Skala von "trifft nicht zu" bis "trifft zu" beurteilt. Die Befragten, die oft oder immer während der Arbeitszeit erreichbar sind finden es praktisch, immer verfügbar zu sein, es ist ihnen wichtig, ständig über alle aktuelle Firmenabläufe informiert zu sein und der Vorgesetzte erwartet von seinen Mitarbeitern ständige Erreichbarkeit.



Abbildung 15: Gründe der Erreichbarkeit (Freizeit)

Die Abbildung 15 schildert die Gründe der Erreichbarkeit in der Freizeit. Die Betroffenen, die in ihrer Freizeit erreichbar werden möchten, arbeiten gerne, finden es praktisch immer erreichbar zu sein und über aktuelle Firmenabläufe informiert zu sein.

### 3.1.4 Schutz und Präventionsmöglichkeiten

In den oben dargestellten Diagrammen ist deutlich zu sehen, dass ein Großteil der Beschäftigten während ihrer Arbeitszeit und Freizeit erreichbar sind. Auf die Frage, welche Präventionsmöglichkeiten ihrer Meinung nach hilfreich sein können um die Erreichbarkeitsfolgen zu reduzieren, antworteten die Befragten, dass sie eine klare Kommunikation als nützlich betrachten, da dadurch Wahrnehmungsfehler vermeidbar sind (sowohl von Seiten der Vorgesetzten als auch von Mitarbeiterseite). Innerhalb der Studie stellt sich zudem heraus, dass Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten eine Rückmeldung bekommen möchten, bei der ersichtlich wird, dass eine geringere Erreichbarkeit in Ordnung ist. Dabei kann es helfen, wenn der Vorgesetzte selbst nicht immer erreichbar ist. In der Abbildung 16 und Abbildung 17 wird das ganze nochmal anschaulicher gemacht<sup>81</sup>.

81 Vgl. DGUV, IAG-Report, Studie zur Erreichbarkeit in der Arbeitszeit/Freizeit, 1/2012

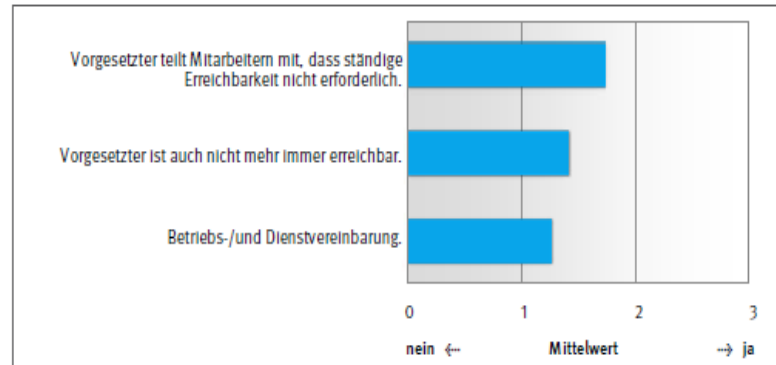


Abbildung 16: Zustimmung der Präventionsmöglichkeiten (Arbeitszeit)

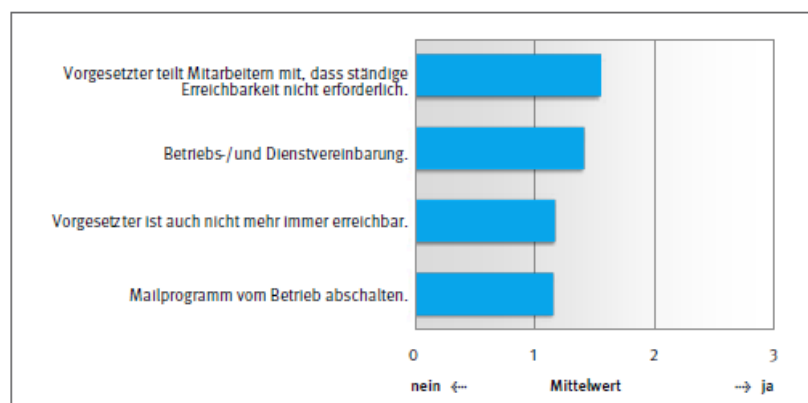


Abbildung 17: Zustimmung der Präventionsmöglichkeiten (Freizeit)

## 3.2 Schlussfolgerung

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, welche Ursachen und Folgen ständige Erreichbarkeit hat. Um die Studie analysieren zu können, wurde ein Fragebogen entwickelt, der durch 430 Beschäftigte ausgefüllt wurde. Der Fragebogen umfasste Fragen, die sich gezielt auf die Erreichbarkeit in der Arbeitszeit und Freizeit, sowie auf Gründe, Folgen und Präventionsmöglichkeiten beziehen. Es zeigt sich, dass der Großteil der Beschäftigten in der Arbeitszeit als auch in der Freizeit erreichbar ist. Die ständige Erreichbarkeit belastet die Teilnehmer. Im Laufe der Studie ist ungefähr jeder Siebter Mitarbeiter, der erreichbar während der Arbeitszeit oder Freizeit ist, stark oder sehr stark

belastet (13,7%). Diejenigen, die nur manchmal oder nicht erreichbar sind, vertrauen ihren Arbeitskollegen bei der richtigen Wahl der Entscheidung, ohne ihre persönliche Anwesenheit. Eine Vielzahl der Teilnehmer beantworten dabei die Frage warum sie immer erreichbar sein möchten damit, dass es praktisch ist immer verfügbar zu sein und über aktuelle Arbeitsabläufe informiert zu werden. Die ständige Erreichbarkeit bleibt hierbei jedoch nicht ohne Folgen. Die meisten Befragten denken oft an die Arbeit und vergessen manchmal wichtige Informationen. Besonders groß wird die Belastung wahrgenommen, wenn die Erreichbarkeit bezüglich der Arbeit in der eigenen Freizeit Platz findet. Aufgrund dessen, ist es wichtig präventive Maßnahmen so schnell wie möglich anzuwenden. Denn bei den Beschäftigten, die unter ständiger Erreichbarkeit leiden, besteht ein erhöhtes Risiko am Burnout.Syndrom zu erkranken. Nach der Frage, was am meisten helfen würde, um die Folgen der ständigen Erreichbarkeit zu reduzieren, antworteten die Teilnehmer der Studie, dass eine klare Kommunikation (sowohl von Seiten der Vorgesetzten als auch von Mitarbeiterseite) helfen könnte. Eine weitere sinnvolle Maßnahme wäre, wenn die Vorgesetzten selbst nicht so oft erreichbar sein würden. Es ist wichtig sich mal eine Pause zu gönnen, auf Handy, Emails-Check und weitere Kommunikationsmediums zu verzichten, um richtig abschalten zu können. Denn wenn Anrufe oder E-Mails erwartet werden, befindet sich der Arbeitnehmer dauerhaft im "Arbeitsmodus". Nur so kann man die eigene Gesundheit langfristig erhalten.

## 4 Präventionsmöglichkeiten

Nach einem Burnout geht es darum sich die Kontrolle über das eigene Leben und den Beruf zurück zu holen. Es ist ein Problem, welches jedoch nicht unumkehrbar ist. Christine Maslach postuliert, es sei möglich dem Phänomen entgegen zu wirken. Was aber mehr relevanter ist, ist die Möglichkeit nicht nur entgegen zu wirken, sondern das "Ausbrennen" aktiv zu bekämpfen, um so die verlorene Arbeitsmotivation wieder zu bekommen (auf der individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene).<sup>82</sup> Allerdings sollte die Burnout Prävention nicht allein dazu eingesetzt werden, um bereits erkrankte Mitarbeiter vor einem Rückfall zu bewahren, sondern jedem Burnout im Vorfeld vorzubeugen.

In der Literatur werden Maßnahmen auf individueller Ebene, sowie auf organisatorischer Ebene angeboten, um das Engagement und die Leidenschaft zurückzustellen, was als Kehrwert von Burnout angesehen wird. Maslach empfiehlt in der ersten Ebene eine Analyse durchzuführen, um die nicht übereinstimmenden Bereiche zwischen dem Mitarbeiter und der Organisation wieder zu erkennen. Für das weitere Vorgehen regen die Autoren (Maslach, Leiter, 2005) an, eine Lösung für die nicht übereinstimmenden Bereichen zu erarbeiten, und dadurch das Burnout-Syndrom zu bekämpfen. Es sei möglich, vom "Ausbrennen" umzukehren und wieder voll engagiert zu sein. Danach erscheint statt der Erschöpfung wieder der Enthusiasmus, statt Bitterkeit das Mitgefühl und statt Unruhe die Effektivität. Maslach bemerkt, dass die meisten Präventions- und Interventions-Strategien sich auf die individuellen Strategien konzentrieren.<sup>83</sup> Dennoch sind sie nur bis zu einem gewissen Grad effektiv, da die Mitarbeiter keinen wirklichen Einfluss auf die Stressoren haben, die in der Arbeitsumgebung auftreten. Somit besteht keine Möglichkeit etwas an den Elementen der Arbeitsumgebung zu ändern, die das Ausbrennen ungut begünstigen.

---

<sup>82</sup> Vgl. Maslach & Leiter, 2005.

<sup>83</sup> Vgl. Maslach, 2001.



Im folgenden Kapitel sollen einige Veränderungsmöglichkeiten im Sinne von Präventivmaßnahmen auf personenbezogener (individueller) Ebene sowie auf organisationsbezogener Ebene aufgeführt werden.

## 4.1 Die 12 Stufen der Burnout-Prävention

Die 12 Stufen der Burnout-Prävention ist ein wirkungsvolles Programm gegen Burnout. Das Programm beschreibt die drei miteinander verflochtenen Dimensionen (Erschöpfung, Depersonalisation, reduzierte Leistungsfähigkeit), die zum Burnout führen können. Das Modell zeigt, welche Einflüsse (Dimensionen) zur dessen Entstehung von Burnout beitragen. Um herauszufinden, welche präventive Maßnahmen man einsetzen sollte, muss man alle drei Dimensionen betrachten. In dem Modell wird nicht nur das Umfeld betrachtet, sondern auch das Individuum wird mit seinen Gedanken in den Mittelpunkt gestellt. Im Folgenden werden die einzelnen Stufen genauer vorgestellt.<sup>84</sup>



Abbildung 18: Die 12-Stufen-der-Burnout-Prävention

<sup>84</sup> Vgl. Berger, T, 2010.

Abbildung: Steuer; vgl. Berger, 2010.

**Stufe 1. Realisierung und Akzeptanz**Habe ich Burnout, wenn ja, wie weit ist es fortgeschritten?

In der ersten Stufe wird eine Analyse durchgeführt, um festzustellen ob bereits ein Burnout vorliegt. Es ist wichtig sich mit eigenen Gefühlen, Schwächen und Emotionen auseinander zu setzen und sie im besten Fall zu akzeptieren. Der nächste Schritt liegt darin zu beobachten, ob sämtliche Veränderungen über bestimmte Zeit bereits vorliegen.

**Stufe 2: Stärkensammlung**Sich besser verstehen lernen in eigenen Werten, Ressourcen und Stärken.

In der zweiten Stufe werden eigene Fähigkeiten bewusst gemacht. Die Frage: "was schätzen die Menschen an mir persönlich ?" Dies soll helfen sich persönlich aufzubauen und Depressionen verringern. Jeder Mensch hat Ressourcen, die ihn vielleicht nicht bewusst sind. Sie geben Kraft und Hoffnung weiter zu machen und nicht aufzugeben.

**Stufe 3: Selbstinterpretation**Einstellungen vor dem Hintergrund der eigenen Vergangenheit, Gefühle, Selbstvertrauen, Körper u.a.

Ein möglicher Burnout entsteht, wenn die eigene Wahrnehmung fehlt. Man muss sich besser kennen lernen um wieder gesund zu werden.

**Stufe 4: Zeitmanagement**Umgang mit Zeit und Terminen

Das richtige Zeitmanagement ist für Burnout-Patienten sehr wichtig, da sie in ihren Berufen unter Zeitdruck leiden. Ein richtig gut eingesetztes Zeitmanagement gibt die Kontrolle über den eigenen Alltag zurück. Sinnvoll ist den Tagesablauf zu ordnen und sich Erholungsphasen zu gönnen.

**Stufe 5: Selbstbestimmung**Wege zur Stärkung der Eigenbestimmtheit

Burnout-Betroffene begleitet das Gefühl, nicht mehr selbstständig entscheiden zu können. Selbstbestimmung in allen Bereichen macht zufriedener. Deswegen ist es wichtig

präventive Maßnahmen dagegen zu setzen, durch die man die Eigenbestimmtheit stärkt.

### **Stufe 6: Zufriedenheit**

Steigerung der persönlichen Zufriedenheit; Bedürfnisse und Wünsche, Anerkennung, Opferrollen u.a.

Der Burnout entsteht durch Unzufriedenheit, Angst, Überlastung sowie Stress. Viele Untersuchungen haben gezeigt, dass Stress allein Burnout nicht verursacht. Natürlich ist es wichtig Stress zu verhindern, aber dies als einzige Maßnahme reicht nicht aus. Es ist wichtig unsere persönliche Zufriedenheit zu steigern. Vor allem bei einem hohen Gefühl von Zugehörigkeit und sozialer Anerkennung steigern das Wohlbefinden.

### **Stufe 7: Stresstoleranz**

Freude, Glück, Spiritualität, innere Achtsamkeit, Optimismus u.a.

Stress wird individuell empfunden und kann bereits entstehen, wenn man in eine innerliche Abwehrhaltung geht oder wenn man geringe Toleranz gegenüber sich selbst hat. Der Mensch soll sich so akzeptieren, wie er ist. Es ist wichtig dabei das innere Gleichgewicht zu halten.

### **Stufe 8: Dyaden-Kompetenz**

Beziehungen zulassen und beleben im Sinne eines einfühlsamen kommunikativen Beziehungsmanagements

Dyaden-Kompetenz, anders auch "emotionale Kompetenz" genannt, beschreibt die Fähigkeit, die Beziehungen zu den Menschen nicht nur zulassen zu können, sondern auch zu halten. Dadurch steigert sich das menschliche Selbstbewusstsein, denn die Menschen brauchen soziale Kontakte um das eigene Selbstbild zu korrigieren.

### **Stufe 9: Situationsstoleranz**

Erfolgreicher Umgang mit scheinbar unerträglichen Situationen

Die Burnout-Betroffenen können mit konkreten Situationen nicht umgehen bzw. können sie nicht verändern und sie dann hinter sich lassen. Natürlich kann man nicht jede Situation verändern, aber seine Einstellung zur Situation kann man ändern.

**Stufe 10: Realisierung**

Welche (berufliche) Rolle spiele ich in meinem Leben, welche hätte ich gerne gespielt bzw. würde ich gerne spielen?

Burnout droht in dem Moment, in dem eine Person ihre erwünschte Rolle (berufliche und private) nicht erfüllen kann. Nur die erwünschte Rollen sollten angestrebt werden.

**Stufe 11: Zielerkenntnis**

Zielformulierungen, Zielkonflikte u.a.

Die präventive Maßnahme ist die inneren Ziele zu erkennen und sich den eigenen privaten und beruflichen Zielen zu nähern. Denn wenn man die Ziele nicht kennt, besteht ein hohes Risiko, auszubrennen.

**Stufe 12: Kerngedanke**

Die Erkenntnisse aus den ersten 11 Stufen dienen letztlich dieser letzten und zentralen Frage nach dem Sinn des eigenen Lebens

Burnout wirft die Frage nach dem Sinn des eigenen Lebens aus. Es ist wichtig zu erkennen, was man wirklich will und ob es machbar ist die eigenen Wünsche/Ziele zu erfüllen. Man soll anfangen für sich selbst zu leben. Denn wenn wir uns selbst nicht im Wege stehen, werden es die anderen auch nicht tun.<sup>85</sup>

## 4.2 Individuelle Maßnahmen

Die Arbeit bringt mit sich viele stressige Situationen mit sich. Die Arbeiter stehen unter enormen Zeitdruck und Arbeitsüberbelastung. Aus diesem Grund wird im Alltag das Wort "Stress" häufig verwendet. Viele Menschen können nach der Arbeit nicht richtig abschalten, da ihre Gedanken sich ständig um ihre Arbeit drehen. Alle Sorgen und nicht erfüllte Aufgaben werden aus der Arbeit mit nach Hause genommen.

Folgende Maßnahmen auf individueller Ebene können helfen, Stress zu reduzieren und zur Ruhe zu kommen und vor allem das Burnout zu senken:

- **Genügend Schlaf**

Ein gesunder und normaler Schlaf sind nicht nur regelmäßige Schlafzeiten, sondern auch komfortable Schlafbedingungen, wie beispielsweise ein bequemes Bett und ein

---

<sup>85</sup> Vgl. Berger, 2010.

gut gelüftetes sowie ruhiges Zimmer, Ruhe. Man sollte am besten kurz vor dem Schlafengehen keine Krimis oder Thriller anschauen, da dies möglich Schlafstörungen verursachen kann. Falls hin und wieder Schlafprobleme auftreten, hilft eine Tasse Kräutertee oder Beruhigungstee z.B. Baldrian, vor dem Schlafengehen. Wer längere Zeit Schlafprobleme hat, sollte auf jeden Fall zum Hausarzt gehen.

- **Gesunde Lebensweise**

Psychische Überanstrengung und geistige Ermüdung haben einen Einfluss auf die physische Ermüdung. Mit sportlicher Aktivität pflegen wir nicht nur unseren Körper und verbessern die Kondition, sondern lassen wir die Endorphine freisetzen. Endorphine sind dafür verantwortlich, dass wir uns glücklich fühlen. Regelmäßiges Spazieren gehen oder drei mal die Woche Sport für jeweils 20 min hilft Stress abzubauen. Auch Entspannungstechniken, wie Yoga, autogenes Training, Thai Chi oder Meditation können die innere Balance unterstützen. Gesunde Ernährung spielt ebenfalls eine große Rolle bei der Vorbeugung von Stress bzw. Burnout-Syndroms. In seinen Speiseplan sollte man Obst, Gemüse, Vollkornprodukte, wenig Fett und viel Trinken (Wasser bevorzugt) integrieren. Man sollte vor allem Kaffee und Alkohol in Maßen trinken und Nikotin meiden.

- **Grüne Umgebung/ Bewegung in der freien Natur**

Bewegung in der freien Natur wirkt entspannend und sollte zusätzlich zu einer möglichen Therapie genutzt werden. Wer sich im Grünen aufhält reduziert sein Stress. Zahlreiche Forschungen haben bewiesen, dass Menschen, die sich öfters in der freien Natur aufhalten fühlen sich besser, weisen einen niedrigen Cortisolwert (Cortisol= Stresshormon) auf und werden fitter.

- **Regelmäßige Pausen während der Arbeitszeit**

Die Arbeit kann erst effektiv sein, wenn regelmäßige Pausen eingelegt werden. So kann man körperliche Ermüdung vermeiden. Es ist empfehlenswert, Kurzpausen von 5-10 Minuten in der Stunde zu machen.

- **Lachen in der Arbeit**

Das Lachen hat viele Vorteile. Es wirkt sich positiv auf die Beziehungen zu anderen aus, stärkt das Wir-Gefühl und verbessert die Laune. Wenn man lacht, wirkt man freundlicher und zugänglicher.

- **Angemessene Anzahl von Arbeitsstunden**

Bei einer Arbeitswoche von mehr als 40 Stunden steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man an Burnout erkrankt. Längere Arbeitszeiten erzeugen das Gefühl der Erschöpfung und jede weitere Erledigung einer Aufgabe kostet in der Regel mehr Zeit- Folge: Mitarbeiter bleiben länger in der Arbeit (bis am Abend). In dem Fall bringt nur eine lange Erholung bzw. Urlaub positive Resultate.

- **Herausforderungen**

Das was unser Arbeitsengagement antreibt, ist gleichzeitig der Wille sich selbst weiterzuentwickeln. Die Burnout-Betroffenen empfinden oft das Gefühl, sich nicht mehr im eigenen Beruf weiterzuentwickeln. Was fehlt sind neue Herausforderungen. Die neuen Aufgaben müssen nicht vom Arbeitgeber kommen. Der Arbeitnehmer selbst kann die neuen Herausforderungen im eigenen Job suchen -"Wer sucht der findet". Es empfiehlt sich wöchentlich die Frage zu stellen: "was habe ich in der letzten Zeit neues gelernt? Habe ich mich weiter entwickelt?

- **Urlaub**

Um sich richtig erholen zu können, ausspannen, Stress abbauen und neue Energie tanken, sollte man mindestens zwei Wochen Auszeit nehmen. Denn Urlaub ist für die Regeneration sehr wichtig. Man soll darauf achten alle Gegenstände, die mit der Arbeit zu tun haben wie z.B. Handy, Computer, Emails durchchecken in der Urlaubszeit zu vermeiden.

- **Hobby/Leidenschaft**

Nicht nur die körperliche Aktivität hilft uns sich von den alltäglichen Problemen abzulenken. Hobbys erzielen ebenso gute Ergebnisse bei der Burnout-Behandlung. Denn ein Hobby ist nicht nur ein Hobby, sondern ein wichtiger Teil der Gesundheitserhaltung. Dank der Leidenschaft empfinden die Menschen einen Sinn des Lebens. Damit Hobbys ihre volle Wirkung entfalten können, ist es wichtig sie regelmäßig zu pflegen.

- **Prioritäten**

Ein Mangel an klaren Zielen und Prioritäten führt zur Beschleunigung des Phänomens Burnout. Die Betroffenen empfinden das Gefühl der Sinnlosigkeit, bei allem was sie tun. Deswegen ist es wichtig sich folgende Frage zu stellen : Ist es das richtige was ich tue oder quäle ich mich ? . Wenn man das tut, was uns Spaß und glücklich macht, sind die Chancen an Burnout zu erkranken deutlich niedriger.

- **medizinische und therapeutische Hilfe**

Nach einer positiven Diagnose soll eine Therapie geplant werden. In der Psychotherapie geht es darum, die Ursachen der Erkrankung zu finden. Das Ziel ist die Erkrankung zu heilen. Pflanzliche Medikamente wie Baldrian, Melisse, Hopfen, Johanniskraut können die Burnout-Therapie erleichtern.

In der Literatur findet man zahlreiche Untersuchungen zum Thema Burnout-Prävention. Eine davon wurde von der Autorin Namens Pines durchgeführt. Pines versuchte während ihres Workshops zum Thema Burnout den Teilnehmern bewusst zu machen, welche Rolle die Verwertung des ausgeübten Berufes in der Ätiologie von Burnout spielt. Laut Pines hilft das erworbene Bewusstsein den Teilnehmern wieder die Bedeutung ihres Berufs zu finden. Wenn man das erworbene Bewusstsein zurückgewinnt, erfolgt die Senkung des Burnout-Syndroms. Die Autorin erstellte für die Teilnehmer spezielle Übungen, die sie in kleinen Gruppen machen sollten. Die Beteiligten erstellten eine Liste mit individuellen Erwartungen und Zielen, die sie zu Beginn ihrer Berufslaufbahn empfunden haben. Folgend erstellten die Probanden eine Stressoren- und Umwelteigenschaften-Liste, die ihrer Meinung nach am meisten zum "Ausbrennen" beitragen. Pines stellte fest, dass viele Teilnehmer die gleichen Ziele, Erwartungen und Stressoren erwähnt haben. Diese Entdeckung hilft den Betroffenen zu verstehen, dass sie nicht alleine vom Phänomen-Burnout betroffen sind.<sup>86</sup>

### **4.3 Organisatorische Maßnahmen**

Heutzutage gibt es viele präventive Maßnahmen, die zu der Burnout-Vorbeugung in einem Unternehmen eingesetzt werden können. Als einer der wichtigsten Ressourcen, die gefördert werden sollen, um das Risiko an einem Burnout auszubrennen zu senken, ist den Mitarbeitern genug Wertschätzung und Anerkennung zu widmen. Das Unternehmen selbst soll natürlich von den getroffenen Maßnahmen überzeugt sein. Gleichzeitig gilt es für ein Unternehmen eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der man offen über die Grenzen der Leistungsfähigkeit und die Anforderungen sprechen kann.

---

<sup>86</sup> Vgl. Pines, 2011, S.49.

Folgende Punkte sind wichtige präventive Faktoren, um ein Burnout zu verhindern:

- **Mitarbeiterbefragungen und psychosozialer Check-up**

Die Effektivität des Arbeitnehmers ist für den Arbeitgeber sehr wichtig. Deswegen ist es empfehlenswert, möglichst schon vor dem Auftreten von ersten Burnout-Symptomen sich mit den Angestellten zusammenzusetzen und über mögliche Ursachen und Lösungen zu sprechen wie z.B. mehr Urlaubstage, Aufgabenspektrum reduzieren oder auch komplett verändern. Hier können Fragebogen zum Thema Stress und Burnout als Hilfe dienen.

- **Arbeitsgestaltung**

"Die Vermeidung von Über-und-Unterforderung soll gefördert werden" (FGOE, 2010), genauso wie Verbesserungen der technischen Arbeitsumstände wie z.B. Beleuchtung, Belüftung, Arbeitsplatz. Burisch (Burisch, 2010) empfiehlt eine Implementierung eines Arbeitskreises Gesundheit, damit das Arbeitsumfeld weiter verbessert werden kann.

- **Arbeitszeitgestaltung**

Um das Burnout-Risiko zu senken, sollen die exzessiven Überstunden verhindert werden. Teilzeitarbeit, Freizeit sowie Sonderurlaub gehören zu den Möglichkeiten, die das Burnout-Syndrom verhindern können. Genauso wichtig sind Pausenräume, wo die Mitarbeiter sich während der Arbeit erholen dürfen und soziale Kontakte pflegen können.<sup>87</sup>

- **Management-Entwicklung**

Ein professionelles Burnout-Management soll in die Betriebe implementiert werden. Es hilft den Führungskräften, die richtigen präventiven Maßnahmen im Betrieb einzusetzen.

- **Kommunikation**

Die Kommunikation zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer spielt eine große Rolle in der Vorbeugung des Burnout-Syndroms. Ein kommunikativer Selbstausdruck, eigene Grenzen, Überzeugungen, Bedürfnisse definieren zu können – das alles nennt man eine "gesunde Kommunikation". Wenn das erreicht ist, sinkt die Gefahr an Burnout zu erkranken.

---

<sup>87</sup> Vgl. Burisch, 2010.



- **Weiterbildung**

Eine Weiterbildung gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit sich weiter zu entwickeln. Dadurch wird das eigene Potenzial gestärkt und das Gefühl der Wertschätzung und Anerkennung wird gestärkt. Die Weiterbildung bringt natürlich auch dem Unternehmen viele Vorteile, da schließlich die Mitarbeiter an dem Erfolg des Unternehmens teilnehmen.

- **Vorbeugende Sozialisierung**

Die neuen Mitarbeiter sollen vor dem Arbeitsbeginn sich mit den wichtigen Einführungsprozesse als auch Realitäten des gewählten Berufs vertraut machen. Dieser Vorgang senkt die Fluktuationsrate.<sup>88</sup>

- **Konfliktmanagement, Informationsfluss und Entscheidungsbewältigung**

Konflikte kosten viel Energie und gleichzeitig schaden sie dem Unternehmen, da die Aufgabenerfüllung meistens beeinträchtigt wird. Aus diesem Grund ist es wichtig ein Konfliktmanagement in die Firma einzuführen, denn "die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben ausreichende Informationen über alles was in ihrer Firma zu tun hat zu erhalten".<sup>89</sup>

- **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**

Das Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die Stärkung, Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften. BGM bietet häufig interne Gesundheitsprogramme an wie z.B. Ergonomie am Arbeitsplatz, Gesunde Ernährung, Stressbewältigung am Arbeitsplatz, Raucherentwöhnungskurse, interne Fitnesskurse mit externen Fitnesstrainern. Das alles um das Wohlfühl und die Sportlichkeit des Mitarbeiters zu steigern.

- **Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Das Betriebliches Gesundheitsmanagement dient dazu den Mitarbeitern, die nach längerem Krankheitsausfall an den Arbeitsplatz zurückkehren wollen , einen Wiedereinstieg zu ermöglichen . Wer z.B. nach einem Burnout wieder arbeiten will, kann am betrieblichen Eingliederungsmanagement teilnehmen.

---

<sup>88</sup> Vgl. Burisch, 2010.

<sup>89</sup> Vgl. Fengler, 2011.

- **Work-Life-Balance**

Work-Life-Balance bedeutet eine Balance zwischen Beruf und Privatleben zu erreichen. Das Leben außerhalb der Arbeit soll möglichst gepflegt werden, denn es kann eine Stütze sein, wenn es zu Schwierigkeiten in der Arbeit kommt.<sup>90</sup> Beispiel für ein familienfreundliches Unternehmen: Mitarbeiter mit Kindern können um eine Änderung des Arbeitsvertraglichen bitten, damit man mehr Zeit mit der Familie verbringen kann.

---

<sup>90</sup> Vgl. Schaufeli & Enzmann, 1998.

## 5 Fazit

Diese Arbeit widmete sich der Fragestellung: Was führt zur Burnout und welche Präventionsmöglichkeiten gibt es. In der Veröffentlichung sind die Ursachen, charakteristischen Symptome, Folgen und präventive Maßnahmen des Burnouts-Syndroms beschrieben.

Zusammenfassend kann man sagen, dass *„Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand ‘normaler’ Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit.“*<sup>91</sup>

Ohne Zweifel ist Burnout ein Problem, das im 21. Jahrhundert immer häufiger auftritt. Das Phänomen betrifft Menschen aller Berufsgruppen, wobei es bei ihnen zu unterschiedlichen Lebenszeiten vorkommen kann. Besonders betroffen sind Personen, die äußerst leistungswillig und dadurch überfordert sind. Signifikante Einflüsse auf das Krankheitsbild haben hierbei sowohl Arbeitsüberlastung, schlechte interpersonelle Beziehungen, Konflikte, wie auch hohe Arbeitsanforderungen und Arbeitsbestrebungen. Die Rolle der Organisation, die für angemessene Arbeitsbedingungen und gerechte Arbeitsverteilung sorgen sollen und insbesondere die Führungskräfte betrifft, ist natürlich nicht bedeutungslos.

Wichtig anzudeuten ist, dass der Burnout-Prozess sich über einen längeren Zeitraum entwickelt. Die Erkennung eines Burnouts kann über die häufig auftretenden Warnsymptome diagnostiziert werden. Typisch für die Diagnose sind Anzeichen wie: ein subjektives Gefühl von Arbeitsüberlastung, mangelnde Arbeitsbereitschaft, Zurückhaltung der Arbeitsleistung und ein Gefühl der Einsamkeit. Des weiteren empfinden die Betroffenen ein Gefühl von Mangel, negative Haltung gegenüber den Kunden und leiden häufig an

---

91 Schaufeli & Enzmann, 1998, S.36.

Erkrankung, Reizbarkeit, Suizidgedanken als auch den Wunsch sich von der Familie zu isolieren.

Leider wird ein drohendes Auftreten von Burnout oft nicht erkannt, da sich der Prozess sehr schleichend entwickelt. Oft suchen die Betroffenen erst dann Hilfe auf, wenn bereits der Prozess weit vorangeschritten ist. Ein drohendes Burnout-Syndrom sollte deshalb ernst genommen und so schnell wie möglich behandelt werden. Die präventiven Maßnahmen, welche das Burnout-Syndrom verhindern sollen, sind durchaus realistisch und möglich zu erfüllen. Wichtig ist das Bewusstsein, dass eine Gefahr besteht und eine entschlossene Haltung. Jeder Mensch hat ein enormes Potenzial und die Möglichkeit das Phänomen Burnout zu bekämpfen. Physische Aktivitäten, Entspannung, Ruhe und auch Hobby haben diesbezüglich eine entscheidende Bedeutung. Äußerst wichtig ist ebenfalls, dass Berufs- und Privatleben voneinander zu trennen. Es ist nicht sinnvoll sich in seiner privaten Freizeit mit der Arbeit zu befassen, da es ein einfacher Weg ist um auszubrennen.

Das Burnout-Syndrom ist in der Tat ein spezifisches Phänomen, was eine bestimmte Struktur und einen definierten Verlauf hat. Das Ausbrennen ist eine Folge von Stress, wobei dieser im Job ein kollektives Problem darstellt. Eine Stressprävention ist bei der Bekämpfung von Burnout durchaus empfohlen. Der Weg, um das beherrschende Problem zu lösen, kann langwierig und schwer sein. Es empfiehlt sich jedoch den Weg zu gehen, da die Arbeitseffektivität auf lange Sicht zunehmen wird. Die Bekämpfung der erhöhten Belastung verursacht viele Vorteile (nicht nur für Arbeitgeber, sondern auch für Arbeitnehmer) wie z.B. Verbesserung des Gesundheitszustands (physisch und psychisch), erhöhte Problemlösung oder auch Arbeitszufriedenheit. Ein gesunder und zufriedener Mitarbeiter wird zweifellos garantiert einen zukünftigen Erfolg aufweisen.

Auch die Selbstliebe und die Wertschätzung für sich selbst ist in gesunden Maßen durchaus empfehlenswert und kann enorme Effekte mit sich bringen. Jeder Mensch muss dabei selbst herausfinden, was ihm gut tut und schadet. Entscheidend ist dafür eine kontinuierliche Selbstbeobachtung d.h. eine Selbstanalyse durchzuführen, sich konkrete Maßnahmen vorzunehmen und diese auch umzusetzen.

Zusammenfassend, sollte man betonen, dass der Kampf gegen Burnout nützlich und notwendig ist. Dies betrifft nicht nur die Sicht der Betroffenen, sondern vielmehr auch Familie und Freunde. Genauso ziehen die Organisationen und Unternehmen, die nicht zulassen, dass ihre Mitarbeiter an Burnout erkranken und die Erschöpfung rechtzeitig bekämpfen, daraus Vorteile.

## Literaturverzeichnis

- BERGER, T. Burnout-Prävention. Ein Lesebuch für, Ärzte, Pfleger und Therapeuten. Wien. 2010.
- BURISCH, M. Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung (3.Aufl.). Berlin. 2006.
- BURISCH, M. Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Heidelberg . 4.Auflage. 2010.
- PINES, A.M., ARONSON, E. & KAFRY, D. Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Stuttgart. 2006.
- Cherniss, C. Professional Burnout in Human Service Organizations. New York, 1980.
- CHERNISS, C. Jenseits von Burnout und Praxisschock. Hilfen für Menschen in lehrenden, helfenden und beratenden Berufen. Weinheim und Basel. 1999.
- FREUDENBERGER, H. J. Staff burnout. Journal of Social Issues, 1974.
- FREUDENBERGER, H.J. & NORTH, G. Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt am Main. 2005.
- EDELWICH, J. & BRODSKY, A: Ausgebrannt. Das Burnout Syndrom in den Sozialberufen. Salzburg. 1984.
- ENZMANN, D. Gestresst, erschöpft oder ausgebrannt? Einflüsse von Arbeitssituation, Empathie und Coping auf den Burnoutprozess. München. 1996.
- ENZMANN, D. & KLEIBER, D. Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen Berufen. Heidelberg. 1989.
- FORNEY ET AL. Burnout among career development professionals: Preliminary findings and implications. In: Personnel and Guidance Journal. 1982.
- FREUDENBERGER, H. J. & RICHELSON, G. Ausgebrannt: Die Krise der Erfolgreichen – Gefahren erkennen und vermeiden. München. 1981, 1990.
- FREUDENBERGER, H.J. & RICHELSON, G. Ausgebrannt. Die Krise der Erfolgreichen – Gefahren erkennen und vermeiden. München. 1980.
- GREVE G. Organizational Burnout: Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen. 3.Auflage. 2015.

- HILLERT, A. & MARWITZ, M. Die Burnout Epidemie oder Brennt die Leistungsgesellschaft aus? München. 2006.
- KECK M. E. Burnout. 2015
- KYPTA, G. Burnout erkennen - überwinden - vermeiden. Heidelberg: Auer, 2006.
- LANZ C. Burnout aus ressourcenorientierter Sicht im Geschlechtervergleich. 2010.
- LAUDERDALE, M. L. Burnout: Strategies for Personal and Organizational Life. San Diego, CA: Learning Concepts, subsidiary of University Associates. 1982.
- LEITER, M.P. & MASLACH, M. Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Wien. 2001.
- MASLACH, CH. Burnout – The Cost of Caring. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 1982.
- MASLACH, CH, Susan E. Jackson S.E., Leiter M.P. The Maslach Burnout Inventory Manual. 2nd Ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1996
- MASLACH CH., W.B., & Leiter, M.P. Job burnout. Annual Review of Psychology. 2001
- PERLMAN B. HARTMANN.E. Burnout: Summary and Future Research. 1982.
- PINES, A.M., ARONSON, E. & KAFRY, D. Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Stuttgart. 2006.
- RÖHRIG, S. & REINERS-KRÖNCKE, W. Burnout in der sozialen Arbeit. Augsburg. 2003.
- RÖSING, I. Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung. Heidelberg, Kröning. 2003.
- PINES, A.M., ARONSON, E. & KAFRY, D. Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Stuttgart. 2006.
- SCHMIEDEL, V. Burnout. Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen. Stuttgart. 2010.
- SCHMID G, PRZYBILLA S. Das Burnout-Syndrom, Idstein, 1995
- STEUER, L: Das Burnout-Syndrom; vgl. Berger,T. M, H,;Burnout-Prävention- Sich selbst helfen , 2.Auflage, 2010.
- UNGER H.S., KLEINSCHMIDT.C. Das hält keiner bis zur Rente durch. Kösel. 2014.

**Internet:**

Deutsches Ärzteblatt (2004): Bergner, Thomas. Burnout bei Ärzten, Lebensaufgabe statt Lebens-Aufgabe., 101, 33, A-2232 / B-1866 / C-1797: <http://www.aerzteblatt.de/archiv/43363/Burn-out-bei-Aerzten-Lebensaufgabe-statt-Lebens-Aufgabe> (Stand: Dezember 2016).

DGUV, IAG-Report, Studie zur Erreichbarkeit in der Arbeitszeit/Freizeit, 1/2012  
[http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/2012\\_01\\_iag\\_report.pdf](http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/2012_01_iag_report.pdf)  
(letzter Zugriff: 03.01.2017)

Hilfe bei Burnout: Burnout in Abgrenzung zu Depression: <http://www.hilfe-bei-burnout.de/depressionen/> (letzter Zugriff: 22.12.2016).

STATISTA. Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund des Burnout Syndroms nach Geschlecht in den Jahren von 2003 bis 2014 (AU-Tage je 1.000 Mitglieder)  
URL:<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/446021/umfrage/arbeitsunfaehigkeits-tage-aufgrund-des-burn-out-syndroms-nach-geschlecht/> (letzter Zugriff: 20.11.2016)

<http://www.soziale-arbeit-heute.de/index.php/Burnout> (letzter Zugriff: 5.10.2016)

[http://www.burnout-info.ch/burnout\\_verlauf\\_phasenmodelle\\_2.html](http://www.burnout-info.ch/burnout_verlauf_phasenmodelle_2.html) (letzter Zugriff: 8.12.2016)

<https://www.psych.mpg.de/2054221/Burnout.pdf> (letzter Zugriff: 13.11.2016)

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/> (letzter Zugriff: 13.11.2016)

<http://www.burnout-institut.eu/> (letzter Zugriff: 3.01.2017)

<http://www.gesundheits-lexikon.com/Gehirn-Nerven-Psyche/Burnout-Syndrom>, 2010  
(letzter Zugriff: 15.10.2016)

[http://www.kmu-vital.ch/pdf/medienberichte/de/Mai2009\\_VSAO%20Journal\\_Das%20Burnout-Syndrom%20eine%20medizinische%20Perspektive.PDF](http://www.kmu-vital.ch/pdf/medienberichte/de/Mai2009_VSAO%20Journal_Das%20Burnout-Syndrom%20eine%20medizinische%20Perspektive.PDF) (letzter Zugriff: 15.12.2016)



## Anlagen

Anlage 1:	MBI- Maslach Burnout Inventory	XIII
Anlage 2:	Überdruss-Skala (Tedium Measure)	XIV
Anlage 3:	SBS- HP (Staff Burnout Scale for Health Professionals)	XV/XVI

**Anlage 1:** MBI- Maslach Burnout Inventory

**Anleitung:** Beantworten Sie die Fragen mit Ja / Nein, indem Sie Ja / Nein umkreisen. Zählen Sie nun alle Kreise der ersten Spalte / linke Seite, markiert mit „Hier zählen“. Wenn Sie mehr als 10 Punkte erreichen, sind Sie burnout-gefährdet und sollten einen Therapeuten aufsuchen.

	<u>Hier zählen</u>	
1. Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.	Ja	Nein
2. Ich fühle mich am Ende eines Arbeitstages verbraucht.	Ja	Nein
Ich fühle mich bereits ermüdet, wenn ich morgens aufstehe und einen neuen Arbeitstag vor mir liegen sehe.	Ja	Nein
4. Ich kann es leicht verstehen, wie andere Menschen über bestimmte Themen denken.	Nein	Ja
Ich habe das Gefühl, einige andere Menschen so zu behandeln, als wären sie Objekte.	Ja	Nein
6. Den ganzen Tag mit Menschen zu arbeiten, strengt mich an.	Ja	Nein
7. Ich gehe erfolgreich mit den Problemen anderer Menschen um.	Nein	Ja
8. Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.	Ja	Nein
Ich habe das Gefühl, durch meine Arbeit das Leben anderer Menschen zu beeinflussen.	Nein	Ja
10. Ich bin Menschen gegenüber abgestumpfter geworden, seit ich diese Arbeit ausübe.	Ja	Nein
11. Ich befürchte, dass mich meine Arbeit weniger mitfühlend macht.	Ja	Nein
12. Ich fühle mich sehr energiegeladen.	Nein	Ja
13. Ich fühle mich durch meine Arbeit frustriert.	Ja	Nein
14. Ich habe das Gefühl, in meinem Beruf zu hart zu arbeiten. Es interessiert mich nicht wirklich, was mit anderen Menschen geschieht.	Ja	Nein
Bei der Arbeit in direktem Kontakt zu Menschen zu stehen, stresst mich zu sehr.	Ja	Nein
17. Mir fällt es leicht, eine entspannte Atmosphäre zu schaffen.	Nein	Ja
Ich fühle mich angeregt, wenn ich eng mit anderen Menschen zusammen- gearbeitet habe.	Nein	Ja
19. Ich habe viele lohnende Ziele bei meiner Arbeit erreicht.	Nein	Ja
20. Ich habe das Gefühl, am Ende meiner Weisheit zu sein. Bei meiner Arbeit gehe ich mit emotionalen Problemen gelassen um.	Ja	Nein
21. Ich habe das Gefühl, dass mir manche Menschen bzw. deren Angehörige für manche ihrer Probleme die Schuld geben.	Ja	Nein

Abbildung 19: MBI (Maslach Burnout Inventory)

## Anlage 2: Überdruss-Skala (Tedium Measure)

### Burnout-Selbstdiagnose anhand eines Fragebogens

Das von Christina Maslach und Ayala Pines entwickelte Burn-out-Messverfahren Tedium-Measure (TM) hat sich in der internationalen Fachliteratur etabliert. Sie können mit Hilfe des Fragebogens den Wert für Ihren Überdruss errechnen.

Anhand des Testergebnisses können Sie feststellen, wie Sie Ihre Arbeit oder Ihr Leben empfinden, wie Sie sich im Allgemeinen oder auch nur an diesem Tag fühlen. Dieser Fragebogen ersetzt nicht das Gespräch mit einem Arzt oder Coach!

Bewerten Sie, anhand einer Skala von 1 – 7, ob Sie

Fragen A		Punkte	
müde sind		niemals	1
sich niedergeschlagen fühlen		ein- oder zweimal	2
körperlich erschöpft sind		selten	3
emotional erschöpft sind		manchmal	4
„erledigt“ sind		oft	5
„ausgebrannt“ sind		meistens	6
unglücklich sind		immer	7
sich abgearbeitet fühlen			
sich gefangen fühlen			
sich wertlos fühlen			
überdrüssig sind			
bekümmert sind			
über andere verärgert oder enttäuscht sind			
sich schwach und hilflos fühlen			
sich hoffnungslos fühlen			
sich zurückgewiesen fühlen			
Angst haben			

Fragen B	
einen guten Tag haben	
glücklich sind	
sich optimistisch fühlen	
sich tatkräftig fühlen	

So werten Sie aus:

- Addieren Sie jeweils die Punkte der Fragen A und B separat.
- Ziehen Sie von der Zahl 32 das Ergebnis des Fragenkataloges B ab.
- Diesem Ergebnis addieren Sie das Punktergebnis der Fragen A hinzu.
- Dann teilen Sie diese Summe durch die Zahl 21.
- Der Endwert ist der so genannte Überdrusswert.
- **2 – 3 Punkte**  
Wenn Ihr errechneter Wert zwischen 2 und 3 liegt, geht es Ihnen gut. Allerdings möchten wir Ihnen nahe legen, den Fragebogen noch einmal vorzunehmen und zu überprüfen, ob Sie wirklich ehrlich geantwortet haben.
- **3 – 4 Punkte**  
Wenn Sie einen Wert zwischen 3 und 4 errechnet haben, erleben Sie „ausgebrannt-Sein“ oder Überdruss und sollten unbedingt etwas dagegen unternehmen.
- **Ab 5 Punkten**  
Wenn der errechnete Wert bei 5 oder höher liegt, ist Ihre Krise akut, und Sie benötigen dringend Hilfe.

Abbildung 20: Überdruss-Skala (Tedium Measure)

**Anlage 3: SBS- HP (Staff Burnout Scale of Health Professionals)**

1)

**INSTRUKTION**

Wählen Sie für jede Aussage diejenige Antwort aus, die am besten ausdrückt, inwieweit Sie der Aussage zustimmen bzw. sie ablehnen. Beantworten Sie jeweils, wie Sie sich gegenwärtig fühlen.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	stimmt vollständig	stimmt überwiegend	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt überhaupt nicht
1. Während des Arbeitstages fühle ich mich müde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich habe in letzter Zeit wegen Erkältungen, Grippe, Fieber oder anderen Krankheiten auf der Arbeit gefehlt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hin und wieder verliere ich bei der Arbeit die Geduld und werde ärgerlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mein gesamter Arbeitsstil ist gut und vorbildlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich habe öfter Kopfschmerzen während der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich habe oft das Bedürfnis, mich nach der Arbeit mit Alkohol zu entspannen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich quatsche nicht über andere Leute am Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich glaube, daß die Arbeitsbelastungen zu Ehe- und Familienproblemen in meinem Leben beigetragen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ich komme nie zu spät zu einer Verabredung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Während meiner Arbeit habe ich oft das Bedürfnis, Medikamente zu nehmen (z.B. Beruhigungsmittel), um mich besser zu fühlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ich habe das Interesse an meinen Klienten verloren und habe die Tendenz, diese Menschen in einer distanzierten, fast mechanischen Art zu behandeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ich denke während meiner Arbeit oft an Dinge, von denen ich nicht möchte, daß andere davon wissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 21: SBS-HP (Staff Burnout Scale for Health Professionals (1))

2)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	stimmt vollständig	stimmt überwiegend	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt überhaupt nicht
13. Bei meiner Arbeit fühle ich mich oft entmutigt und denke darüber nach, ob ich den Job aufgeben soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Auf meine Klienten reagiere ich häufiger ärgerlich und gereizt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Während der Arbeit bin ich manchmal reizbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ich habe Schwierigkeiten mit meinen Kollegen klarzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ich achte sehr darauf, daß es mir bei der Arbeit gut geht und ich mich behaglich fühle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ich meide meine(n) Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ich mag meine Kollegen wirklich alle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ich mache bei meiner Arbeit, was man von mir erwartet, egal wie unangenehm es auch ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Wegen unkooperativer Klienten habe ich in letzter Zeit einige Probleme mit meiner Arbeitsleistung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. All diese Richtlinien und Vorschriften in der Arbeit hindern mich daran, meine Aufgaben optimal zu erfüllen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ich verschiebe manchmal Dinge, die ich sofort erledigen sollte, auf den nächsten Arbeitstag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ich sage meinen Vorgesetzten und Kollegen nicht immer die Wahrheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Meine Arbeitsumgebung empfinde ich als deprimierend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Meine Arbeit behindert meine Kreativität und unterfordert mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ich denke oft daran, mir einen neuen Job zu suchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Grübeleien über meine Arbeit haben mir schon schlaflose Nächte bereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ich denke, daß ich auf meinem gegenwärtigen Arbeitsplatz nur geringe Aufstiegschancen habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Bei meiner Arbeit vermeide ich Kontakt mit Klienten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 22: SBS-HP (Staff Burnout Scale for Health Professionals (2))

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Karlsruhe, den 09.01.2017

Marzena Ziomek